مجلة "الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات"

دور حاضنات الأعمال في مرافقة ودعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
- التجربة الصينية والتجربة الماليزية أنموذجا –

أ.بلعيدي عبد الله
كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
جامعة باتنة

ملخص:

تعد حاضنات الأعمال إحدى الآليات التي أثبتت جدواها وأهميتها في مرافقة ودعم وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وتعتبر من أكثر المنظومات فعالية في تنفيذ برامج التنمية الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية وخلق فرص عمل جديدة، وترجع إقامتها في الأساس في التغلب على المشاكل التي قد تؤدي إلى فشل المؤسسات أو عجزها عن تحقيق إمكانات التقدم ، ومن هذه المشاكل قصور نطاق مهارات الأعمال ونقص التمويل، كما تهدف إلى مواجهة الارتفاع الكبير في معدلات انهيار هذه المؤسسات خاصة في المراحل الأولى من إنشائها، هذا ما جعل حاضنات الاعمال ينظر لها على أساس أنها مشروع تنموي متكامل للتأهيل وتبني مرافقة المؤسسات المتوسطة والصغيرة، وتأمين حظوظ نجاحها واستمرارها.

وهذه الورقة البحثية تهدف إلى إبراز دور حاضنات الأعمال في توفير قوى الدفع الأولي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لمساعدتها على تجاوز أعباء الانطلاق وضمان استدامتها، من خلال ما توفره من خدمات الدعم والمساندة خاصة خلال السنوات الأولى من حياتها، وقد أثبتت التجارب الدولية كفاءة ومهارة الحاضنات في زيادة معدلات نجاح هذه المؤسسات بشكل ملفت للنظر، ومن هذه التجارب التجربة الصينية والتجربة الماليزية التي سنحاول تسليط الضوء عليها كدراسة حالة في هذا البحث .

الكلمات المفتاحية : حاضنات الأعمال ، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، الإبداع والابتكار ، تنمية ، الصين ، ماليزيا .

: Abstract

Business incubators are considered one of the mechanisms that have proved their usefulness and significance to complement support and develop small and medium-sized enterprises. They are one of the most effective systems in the implementation of economic, social and technological developmental programs and the creation of new job opportunities. The establishment of business incubators is attributed essentially to overcoming the problems that may lead to the failure of institutions or their inability to realize the potential of progress. Included in these problems are a shortfall in the range of business skills and lack of funding; business incubators aim to face the dramatic rise in the rates of the collapse of these institutions, especially in the early stages of their creation. This has made business incubators fundamentally seen as developmental and integrated projects, adopted for the rehabilitation of and complementing small and medium-sized enterprises, and providing the chances of securing success and continuity. This paper aims to highlight the role of business incubators in providing the initial driving forces for small and medium enterprises to help them overcome the burdens of initiation and ensuring their sustainability, through

providing support and assistance, especially during their early years of life. International experimentations have proven the efficiency and ability of incubators in increasing the rates of success of these enterprises remarkably, such as the Chinese and Malaysian experiments, which we will try to highlight as a case study in this research.

Key words *: business incubators, small and medium enterprises, creativity and innovation, development , China , Malaysia.*

مقـــــدمـــــة :

لقد تصاعد الاهتمام بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة مؤخرا بسبب خصوصياتها وأهميتها، بحيث أصبحت تلعب دورا مهما في المساهمة في رفع معدلات النمو الاقتصادي والاجتماعي، وتحقيق الترابط الرأسي والأفقي بين القطاعات الاقتصادية المختلفة وتشغيلها عددا متنوعا وبأكثر استمرارية من الأيدي العاملة، وتنمية المواهب والابتكارات، وترقية روح المبادرة الفردية، كما تعتبر هذه المؤسسات النواة الأساسية لبناء اقتصاد يسرع من وتيرة النمو الاقتصادي، ويحافظ على التوازنات الاقتصادية الكلية نظرا لسهولة تكيفها التي تجعلها قادرة على الرفع من الكفاءة الإنتاجية، وهذا ما يفسر التزايد المستمر في عدد هذه المشاريع، حيث أصبح في الوقت الحالي قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة القطاع الأجدر بالتماشي مع أخر مستجدات العلوم والإدارة، من خلال سعي الدول إلى تشجيع ودعم روح المبادرة والأعمال الحرة مع السعي إلى حماية هذه المشروعات من خلال متابعتها ومراقبة نشاطها.

رغم كل هذه الميزات إلا أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تشهد معدلات فشل عالية خاصة في السنوات الأولى لانطلاقها وذلك نظرا لنقص المهارات الإدارية لديها وضعف مواردها المالية، ما يحول دون حصولها على المعلومات والاستشارات وخدمات التدريب، والوصول إلى وفورات الحجم الاقتصادي، وضعف الابتكار، وعدم توافر الإمكانات المادية، وكذا عدم وجود قاعدة بشرية تتمتع بدرجة عالية من المعرفة والكفاءة والقدرة على مواكبة النمو المتسارع لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ومن هذا المنطلق وفي ظل الأجواء التنافسية شديدة الصعوبة برزت أهمية منظومات العمل المستحدثة، التي تعمل على تطوير وتحديث مفهوم دعم ورعاية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وفي هذا المجال تعتبر آلية حاضنات الأعمال من أكثر المنظومات فاعلية في تنفيذ برامج التنمية الاقتصادية وذلك من خلال نجاحها في توفير الرعاية والدعم لهذا النوع من المؤسسات خاصة المبدعة منها وزيادة حظوظها في النجاح، فهي تساعدها في التغلب على مشاكل التأسيس والانطلاق، وتطوير وتسويق منتجاتها، وتعتبر كأنسب آلية مستحدثة لتنمية النزعة الريادية والمساعدة على ترجمة الأفكار إلى كيان اقتصادي على أرض الواقع، حيث أن الفكر الرائد في حاضنات المشروعات بني على أساس تطوير آلية تعمل على احتضان ورعاية أصحاب الأفكار الإبداعية والمشروعات ذات النمو العالي داخل حيز مكاني محدد، يقدم خدمات أساسية مشتركة لدعم المبادرين ورواد الأعمال من أصحاب الأفكار الجديدة والتكنولوجية وذلك على أسس ومعايير متطورة.

انطلاقا مما تقدم، جاء هذا البحث ليبين أهمية إنشاء حاضنات الأعمال والدور الذي يمكن أن تلعبه من خلال خدماتها ومرافقتها للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتأمين حظوظ نجاحها واستمرارها وتجاوز أعباء مرحلة الانطلاق، كما يسعى هذا البحث إلى تسليط الضوء على حاضنات الأعمال الماليزية والصينية، للتعرف على مواقع القوة والضعف والاختلافات الجوهرية بينهما، ومدى مساهمتها في دعم المبادرين والمبدعين من أصحاب المشروعات في تجسيد أفكارهم ومساعدتهم على تأسيس المشروعات، وذلك بوصف حاضنات الأعمال تطورا فكريا جديدا، تعمل على توفير جملة من الخدمات والتسهيلات للمستثمرين الصغار الذين يبادرون بإقامة مؤسسات صغيرة ومتوسطة بهدف شحنهم بدفع أولي يمكنهم من تجاوز أعباء مرحلة الانطلاق .

إشكالية البحث : تبرز إشكالية البحث الأساسية من خلال التساؤلات التالية : ما هو دور حاضنات الأعمال في مرافقة ودعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وما هي سبل ترقيتها وتنميتها ؟ وما هو واقع حاضنات الأعمال في كل من الصين وماليزيا ؟ وما هي مظاهر التفوق والإبداع في كل منهما ؟

أهمية البحث : تنبع أهمية الدراسة من أهمية الموضوع الذي تطرحه، وتستمد أهميتها من العلاقة الوطيدة بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وحاضنات الأعمال وإشكالية تحقيق التنمية المستدامة، وإسقاط ذلك على واقع الحاضنات الماليزية والصينية، كما تكمن أهمية هذه الدراسة في إلقاء الضوء على ظاهرة حاضنات الأعمال ودورها في دعم المشاريع الصغيرة والمتوسطة وآليات تطويرها لتساهم في تشغيل القوى العاملة وجعل النشاط الاقتصادي عاملا مهما في تنمية وتطوير أفراد المجتمع ، ونرجو أن تكون الدراسة مفيدة ومساعدة على إجراء مزيد من الأبحاث في هذا المجال المهم .

أهداف البحث : يسعى البحث إلى بلوغ عدد من الأهداف منها :

- البحث في مضمون تفعيل دور وآليات حاضنات الأعمال لتنشيط قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، والأثر الذي يمكن أن تحدثه في تحقيق التنمية المستدامة.
- تقديم أسس نظرية لمفهوم الحاضنات وأدوارها الإستراتيجية ومؤشرات نجاحها .
- التعرف على دور حاضنات الأعمال في بناء القدرات التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة .
- الوقوف على واقع حاضنات الأعمال في الاقتصاد الماليزي والاقتصاد الصيني .

فرضية البحث : ينطلق البحث من فرضية مفادها: وجود علاقة بين حاضنات الأعمال وبين القدرات التنافسية وفلسفة الإبداع وتنشيط المبادرات الفكرية والريادية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، واعتبار حاضنات الأعمال أحد النماذج الناجحة لدعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لتحقيق النمو في كل من الصين وماليزيا ، ويتم اختبار هذه الفرضية عن طريق السياق العام لموضوع البحث.

منهجية البحث: من أجل الإجابة على إشكالية الدراسة وتساؤلاتها وإثبات أو نفي الفرضية الموضوعة، تم استخدام المنهج التحليلي قصد استيعاب الإطار النظري وفهم معالم الموضوع، كما تم استخدام المنهج الاستقرائي في بعض أجزاء هذه الدراسة لأنه بصدد الانتقال من المعلوم إلى المجهول عن طريق الملاحظة وتجميع البيانات حولها، كما تمت الاستعانة بالمنهج المقارن وذلك من خلال التجربة الصينية والماليزية لحاضنات الأعمال.

هيكل البحث : انطلاقا من طبيعة الموضوع، وبغية الوصول إلى أهدافه، وحسب الصياغة العامة لعنوانه، تم اعتماد الخطة الآتية:

- ✓ مفاهيم أساسية حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة .
- ✓ مفاهيم أساسية حول حاضنات الأعمال .
- ✓ مراحل مرافقة ودعم حاضنات الأعمال للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة .
- ✓ دراسة التجربة الصينية والتجربة الماليزية لحاضنات الأعمال .

أولا : مفاهيم أساسية حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة :

1– مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة : من الصعب تحديد مفهوم دقيق للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ويرجع ذلك إلى معاييرها المتنوعة في الأحجام والأشكال، وأيضا وجودها في كل الفروع الاقتصادية .

ففي ماليزيا ، أخذ المجلس الوطني للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بماليزيا (NSDC) بعض العوامل، من ضمنها عدد العمال ومبلغ رأس المال في تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والخلاصة مبينة في الجدول الآتي :

جدول رقم (1)تصنيف المجلس الوطني (NSDC) بماليزيا للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة -

بالنظر إلى عدد العمال			
حجم الشركة / القطاع	الزراعة	الصناعة	الخدمات
مصغرة(Micro)	أقل من 5 عمال	أقل من 5 عمال	أقل من 5 عمال
صغيرة (Small)	بين 5 إلي 19 عامل	بين 5 إلى 50 عامل	بين 5 إلى 19 عامل
متوسطة(Medium)	بين 20 إلى 50 عامل	بين 51 إلى 150 عامل	بين 20 إلى 50 عامل
بالنظر إلى مبلغ رأس المال			
مصغّرة(Micro)	أقل من RM200,000	أقل من RM250,000	أقل من RM200,000
صغيرة (Small)	بينRM200,000 إلى RM 1مليون	بين RM250,000 إلى 10RMملايين	بين RM200,000 إلى RM 1مليون
متوسطة(Medium)	بين RM1 مليون إلى RM5 ملايين	بين RM10 ملايين إلى RM25 مليون	بين RM1 مليون إلى RM5 ملايين

المصدر : iefpedia.com بعنوان التمويل بعقد المضاربة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة : مسألة ضمان المضارب.

وفي هذا البحث يمكن اختيار التصنيف التالي للتعريف بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة: عرفت المؤسسة الصغيرة بأنها المشروع الذي يضم أقل من 50 عاملا وتبلغ إيراداته أقل من 7 ملايين أورو أو إجمالي أصول أقل من 5 ملايين أورو، أما المؤسسة المتوسطة تضم أكثر من 50 عاملا ولكن أقل من 250 عاملا وتبلغ إيراداته أقل من 40 مليون أورو أو يبلغ حجم أصوله الثابتة أقل من 27 مليون أورو [1] .

2– مراحل تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمعوقات التي تواجهها :

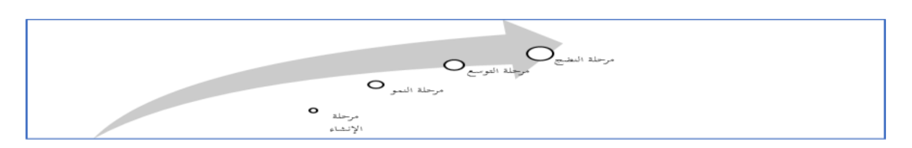
أ- مراحل تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة : تمر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بعدة مراحل وهي : طرح المنتج ← نمو المنتج ← انتشار المنتج ← نضج المنتج ← هبوط المنتج، وتسمى هذه المراحل بدورة النمو وهي تتمثل في نشأة المشروع ونموه وتوسعه ثم بلوغه، وهبوطه وتواريه، لذا لابد من إحداث التجديد على المنتج، لتجنيبه وصول مرحلة الهبوط وذلك بتحسين وتطوير الفكر الإنتاجي السائد حتى تستمر حياته ، ويمكن توضيح هذه المراحل في الشكل التالي [2] :

---

[1] سحنون سمير ، **المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومشاكل تمويلها في الجزائر، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة** ، جامعة الشلف - الجزائر ، يومي17 - 18 أفريل 2006 ، ص 423 .

[2] Ali Salman Saleh and Nelson Oly Ndubisi , **SME Development in Malaysia: Domestic and Global Challenges ,** University of Wollongong Economic Working Paper Series 2006.

الشكل رقم (1) مراحل تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة



ب- المعوقات التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة : رغم أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، إلا أنها تواجه العديد من الصعوبات من مرحلة النشأة إلى غاية الظهور وممارسة النشاط، وتنحصر أهم هذه الصعوبات في شح المصادر التمويلية وارتفاع كلفة رأس المال المقترض من البنك وغياب صيغ التمويل البديلة، وثقل العبء الضريبي وعدم ملائمة الأنظمة الضريبية، وصعوبة تسويق المنتجات، كما تواجه صعوبات تقنية أيضا كضعف الدراسة الفنية للمشروع وانعدام الخبرة لدى أصحاب المشاريع أنفسهم وإهمال لجانب البحث والتطوير ونقص المعلومات عن أسواق الموارد والسلع ومستلزمات الإنتاج. إضافة إلى نمو القطاع غير الرسمي وتراكم الديون والعجز عن التسديد، ولا ننسى مشكلة العمالة من حيث التأمين والأجور ومراعاة قواعد الأمن والسلامة الصحية والمهنية، وتزداد هذه المعوقات أكثر أثناء حصول انكماش أو ركود في النشاط الاقتصادي[3] .

3– خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة : يمكن أن نوجز هذه الخصائص على النحو الآتي [4] :

أ- لا يحتاج إنشاءها إلى رأس مال كبير لتمويلها مقارنة مع المؤسسات الكبيرة، وغالبا ما تعتمد في إنتاجها بشكل أساسي على الخامات المحلية والموارد الطبيعية المتاحة داخل المجتمع المحلي، كما يسهل إيجادها من الناحية القانونية والفعلية، وتتمتع بالملكية والاستقلالية .

ب- تتوفر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على نظام معلومات داخلي يتميز بقلة التعقيد، كما أن التخصص الدقيق والمحدد لمثل هذه المؤسسات يسمح لها بتقديم إنتاج ذو جودة عالية، ورفع مستوى الناتج بنسبة عالية من خلال رفع مستوى التوظيف لعنصر العمل وبالتالي يؤدي إلى الرفع من مستوى الطلب الكلي الفعال على السلع الاستهلاكية والاستثمارية .

ت- قدرة هذه المؤسسات على الانتشار الواسع بين المناطق والمحافظات والأقاليم حيث ساعد هذا الانتشار على تحقيق تنمية متوازنة جغرافيا بين مختلف الأقاليم والمحافظات وتقليص أوجه التفاوت في الدخول والثروة بين المناطق، والمساهمة في إعادة التوزيع السكاني للدولة وتوفير مناصب الشغل والتقليل من مشكل البطالة .

---

[3] إحسان خضر، **تنمية المشاريع الصغيرة** ، سلسلة جسر التنمية ، المجلد الأول ، (الكويت : المعهد العربي للتخطيط ، العدد 9 ، 2002) ، ص 5 و 6.

[4] مصباح عائشة ، **المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومعوقات تطورها، دراسة تحليلية لبعض المؤسسات بولاية قسنطينة** ، مذكرة ماجستير، جامعة سكيكدة – الجزائر ، 2005 ، ص 30 .

- سعاد نائف البرنوطي، **إدارة الأعمال الصغيرة أبعاد للريادة** (عمان: دار وائل للنشر والتوزيع ، ط 1 ، 2005) ، ص37 .

- محمد صالح الحناوي ، **مقدمة في الأعمال** (الإسكندرية: دار الجامعية ، 2004) ، ص 62 .

ث- إمكانية حصول أصحاب المؤسسات الصغيرة على عائد يتجاوز ما يمكن أن يحصلوا عليه إن كانوا عمالا أجراء، وهو الدافع الأساسي لإنشاء مثل هذه المؤسسات .

ج- تمتاز بدقة الإنتاج والتخصص مما يساعدها على اكتساب الخبرة والاستفادة من نتائج البحث وهذا يؤدي بدوره إلى رفع مستوى القدرة الإنتاجية ومن خلالها تخفيض كلفة الإنتاج، كما يمكن للمؤسسات الصغيرة أن تقوم بنشاط مكمل للأنشطة التي تقوم بها المؤسسات الكبيرة، وذلك في إطار ما يسمى" بالمقاولة من الباطن" .

ح- المساهمة في التطور التكنولوجي والبحث العلمي، وهي ذات القابلية للتجديد والابتكار خاصة في مجالات التكنولوجية كالالكترونيات الدقيقة والتكنولوجيا الحيوية .

خ- تمتاز بسهولة الإدارة نظرا لبساطة هيكلها التنظيمي واستعمالها لأساليب الإدارة والتسيير غير معقدة ، كما تمتاز بسهولة التأسيس وقلة التكاليف اللازمة لتدريب العاملين، وتعتبر المصدر الرئيسي للأفكار والاختراعات الجديدة بالاعتماد على الموارد الداخلية في التمويل كما تعمل على إحداث التوازن بين المناطق وتلبية الكثير من طلبات المستهلكين .

4– أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة :

أ- أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجانب الاقتصادي: تمثل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أهم وسائل الإنعاش الاقتصادي لسهولة تكييفها ومرونتها التي تجعلها قادرة على تحقيق تنمية شاملة من خلال قدرتها في ترقية الصادرات والمساهمة في تحقيق التكامل الصناعي بين المؤسسات والمساهمة في دعم سياسة التشغيل وخلق الثروة، فوفق تقديرات البنك الدولي لسنة 2002 فإن هذه المؤسسات تشكل نحو 80 % من المؤسسات العالمية وتساهم بنسبة 35 % من الصناعات اليدوية. إضافة إلى مساهمتها في زيادة الناتج الداخلي الخام وتحقيق التنمية الصناعية المتكاملة وتنمية روح الابتكار والإبداع، والتنويع الثقافي، وتعبئة الموارد المحلية، وتغذية الصناعات الكبيرة، والمحافظة على استمرار المنافسة، ومقاومة الاضطرابات،كما تساهم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في البلدان النامية في تكوين الإطارات المحلية أي تكوين الأفراد وتدريبهم على المهارات الإدارية والإنتاجية والتسويقية والمالية لإدارة أعمال هذه المؤسسات في ظل قلة وضعف إمكانيات معاهد الإدارة ومراكز التدريب، كما تلعب دورا معتبرا في اقتصاديات البلدان الأعضاء في منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، فنجد أن هذه المؤسسات تشكل نسبة 99 % من مؤسساتها، حيث توفر ما بين 40 % إلى 80 % من مناصب شغل مأجورة، و تساهم بنسبة 30 % إلى 70 % من الناتج الداخلي الخام .وتساهم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التابعة للقطاع الخاص بأكثر من النصف في الناتج الداخلي الإجمالي لكل من الدانمرك، إسبانيا، فرنسا، اليابان والبرتغال، وتوفر ما يفوق النصف من مناصب الشغل المأجورة في سائر البلدان تقريبا، وبنسبة تزيد عن 70 % في كل من:بلجيكا، الدانمرك، إسبانيا، ايرلندا، اليابان، البرتغال، السويد وسويسرا [5].

ب- أهمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجانب الاجتماعي: تعد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من الوسائل المهمة التي ترفع من مستوى مشاركة أفراد المجتمع في التنمية وتساهم في تكوين مجتمع صناعي من الحرفيين

---

[5] المجلس الوطني الاقتصادي والاجتماعي ، **من أجل سياسة لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر**، جوان 2002 ، ص 19 و 20 .

لأنها تعتمد على رؤوس الأموال الداخلية ومدخرات صغار المدخرين للاستثمار فيها وهذا يعني البعد عن اجتذاب رؤوس الأموال الأجنبية ، كما أنها تقوم بدور إيجابي في خلق مناصب الشغل خاصة في المناطق الريفية أين تتوافر المواد الأولية المحلية ذات الأسعار المناسبة مما يؤدي إلى تقليص البطالة في هذه المناطق خاصة في القطاع الزراعي ووقف النزوح الريفي نحو المدن، كما تعمل الصناعات الصغيرة على خلق قيم اجتماعية لدى الأفراد وأهمها الانتماء في أداء العمل الحرفي إلى نسق أسري متكامل وذلك في الحرف التي يتوارثها الأجيال[6] .

ثانيا : مفاهيم أساسية حول حاضنات الأعمال :

1– تعريف ونشأة حاضنات الأعمال :

أ- تعريف حاضنات الأعمال : هي عملية وسيطة بين مرحلة بدء النشاط ومرحلة النمو للمؤسسات، وهذه العملية تحتوي على تقديم أو تزويد المبادرين بالخبرات والمعلومات والأدوات اللازمة لنجاح المشروع كتقديم خدمات مكتبية وخدمات اتصالات (هاتف، فاكس، طباعة، تدريب واستشارات فنية وإدارية)[7]، وهي تقنية من التقنيات المعتمدة لدعم المؤسسات المبتدئة وتوفير لها جملة من الخدمات والتسهيلات للمستثمرين الذين يبادرون بإقامة مؤسسات بهدف شحنهم في بداية المشروع، ويمكن لهذه المؤسسات أن تكون تابعة للدولة أو تكون مؤسسات خاصة أو مؤسسات مختلطة ، وتهدف هيئة حاضنات الأعمال إلى مساعدة المؤسسات المبدعة الناشئة ورجال الأعمال الجدد، وتوفير لهم الوسائل والدعم اللازمين (الخبرات ، الأماكن ، الدعم المالي) لتخطي أعباء ومراحل الانطلاق والتأسيس التي قد تدوم السنة أو السنتين ، كما تقوم بعمليات التسويق ونشر المنتجات لهذه المؤسسات [8].

ب- نشأة حاضنات الأعمال : تعد الولايات المتحدة الأمريكية مهد نشوء حاضنات الأعمال ويرجع تاريخ الحاضنات إلى أول مشروع تمت إقامته في مركز التصنيع المعروف باسم BATAVIA في ولاية نيويورك، وذلك عام 1959 عندما قامت عائلة بتحويل مقر شركتها التي توقفت عن العمل إلى مركز للأعمال يتم تأجير وحداته للأفراد الراغبين في إقامة مشروع مع توفير النصائح والاستشارات لهم ، ولاقت هذه الفكرة نجاحا كبيرا خاصة وأن هذا المبنى كان يقع في منطقة أعمال وقريبا من عدد من البنوك ومناطق تسوق ومطاعم ، وتحولت هذه الفكرة فيما بعد إلى ما يعرف بالحاضنة، ومنذ عام 1959 هناك الآلاف من الشركات الصغيرة والمتوسطة التي أقيمت في هذا المركز، والذي يعمل حتى الآن وتحت نفس الاسم القديم وهو " Batavia Industrial Center " ، لكن هذه المحاولة لإقامة الحاضنات لم يتم متابعتها بشكل منظم حتى بداية عام 1984 حينما قامت هيئة المشاريع الصغيرة بوضع برنامج تنمية وإقامة عدد من الحاضنات، وفي هذا العام لم يكن يعمل في الولايات المتحدة سوى 20 حاضنة فقط والتي ارتفع عددها بشكل كبير، وخاصة عند قيام الجمعية الأمريكية لحاضنات الأعمال National Business Incubation Association (NBIA) في عام 1985 من خلال بعض رجال الصناعة

[6] أيمن علي عمر، **إدارة المشروعات الصغيرة مدخل بيئي مقارن** (مصر: الدار الجامعية ، 2007) ، ص ص 129 -131 .
[7] عبد السلام أبو قحف، **العولمة – حاضنات الأعمال، حالات عملية وحلول مشكلات** (مصر : مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية ، ط1 ، 2002) ، ص 80 و 81.
[8] الجمعية الوطنية الأمريكية لحاضنات الأعمال NBIA ،متاح على النت، تاريخ التحميل 21 /02 /2015 ، NBIA: **what is incubators** الموقع: www.nbia.org/resource_center/what_is/index.php

الأمريكيين، وهي مؤسسة خاصة تهدف إلى تنشيط تنظيم صناعة الحاضنات، وفي نهاية عام 1997 وصل عدد الحاضنات في الولايات المتحدة إلى حوالي 550 حاضنة[9]، ولم تتوقف منظومة الحاضنات عن التطور، وقد بلغت حوالي 3500 حاضنة أعمال سنة 2011 تعمل في مختلف دول العالم، منها حوالي 1000 حاضنة في الولايات المتحدة الأمريكية فقط .

2- أنواع وأهداف حاضنات الأعمال :

أ- أنواع حاضنات الأعمال : يمكن تصنيف حاضنات الأعمال حسب أنواع المؤسسات التي تحتضنها إلى ثلاثة أصناف رئيسة وهي [10] :

- حاضنات الأعمال العامة : وهي تلك الحاضنة التي تتعامل مع المشاريع الصغيرة ذات التخصصات المختلفة والمتنوعة في كل المجالات الإنتاجية والصناعية والخدمية دون تحديد مستوى تكنولوجي لهذه المشاريع، وتركز في جذب مشاريع الأعمال الزراعية أو الصناعات الهندسية الخفيفة أو ذات المهارات الحرفية المتميزة من أجل الأسواق الإقليمية بالدرجة الأولى.
- حاضنات الأعمال المتخصصة : تعنى بصفة خاصة بتنمية بعض الجوانب الاقتصادية للمنطقة التي تتواجد فيها، من خلال إعادة الهيكلة الصناعية للمنطقة أو تشجيع صناعات معينة فيها، أو خلق فرص وظيفية لتخصصات مرغوبة أو لفئات محددة من الباحثين فيها عن العمل، أو لاستقطاب استثمارات من نوع خاص إليها.
- حاضنات الأعمال التقنية : تتميز المشروعات الصغيرة داخل الحاضنة بمستوى التقنية المتقدم مع استثمار تصميمات متقدمة لمنتجات جديدة غير تقليدية مع امتلاكها لمعدات وأجهزة متقدمة .

بالإضافة إلى هذه الحاضنات، يوجد عدد منها تقسم حسب اختصاصها أو الهدف الذي أنشئت من أجله، ومن بينها[11]:

- الحاضنة الإقليمية: تخدم هذه الحاضنة منطقة جغرافية معينة بهدف تنميتها وتعمل على استخدام الموارد المحلية واستثمار الطاقات البشرية العاطلة في هذه المنطقة أو خدمة أقليات معينة أو شريحة من المجتمع .
- الحاضنة الدولية : تعمل هذه الحاضنات على استقطاب رأس المال الأجنبي وإدارة عمليات نقل التكنولوجيا، كما تهدف إلى تشجيع عمليات التصدير إلى الخارج .
- الحاضنة الصناعية : تقام داخل منطقة صناعية بعد تحديد احتياجات هذه المنطقة من الصناعات المغذية والخدمات المساندة حيث يتم فيها تبادل المنافع والمعارف بين المصانع الكبيرة والمؤسسات الصغيرة المنتسبة للحاضنة .
- حاضنة القطاع المحدد : تهدف هذه الحاضنات إلى خدمة قطاع محدد مثل صناعة البرمجيات أو الصناعات الهندسية، وتدار بواسطة خبراء متخصصين في النشاط المراد التركيز عليه.

---

9 عاطف الشبراوي ، **حاضنات الأعمال مفاهيم مبدئية وتجارب عالمية** ، منشورات المنظمة الإسلامية للتربية والعلوم والثقافة ،- ايسيسكو ، 2005 ، ص 14.

10 OCDE : **Technology incubators - nurturing small firms**- (Paris : OCDE , 1997), P 15.

11 نبيل محمد شلبي ، **نموذج مقترح لحاضنة أعمال تقنية بالمملكة العربية السعودية** ، ورقة عمل مقدمة ضمن فعاليات ندوة "واقع ومشكلات المنشآت الصغيرة والمتوسطة وسبل دعمها وتنميتها"، الغرفة التجارية والصناعية بالرياض، المملكة السعودية ، 28-29 ديسمبر ، 2002 ، ص 28 .

- الحاضنة البحثية : عادة ما تكون هذه الحاضنة داخل حرم جامعي أو مركز أبحاث لتطوير أفكار وأبحاث الأساتذة والباحثين من خلال الاستفادة من الورش والمخابر الموجودة بالجامعة أو مركز البحث.
- الحاضنات المفتوحة : وهي الحاضنات بدون جدران، وتمثل الحاضنات التي تقام من أجل تنمية وتطوير المشاريع والصناعات القائمة بالفعل، حيث تقام في أماكن التجمعات الصناعية لتعمل كمركز متكامل لخدمة ودعم المشاريع المحيطة. وتقوم الحاضنات المفتوحة بكافة أنشطة حاضنات المشاريع التقليدية، من حيث العمل كجهة وسيطة بين المشاريع، والمراكز البحثية والجامعات، ومعامل الأبحاث، ومراجعة الجودة والجهات الإدارية والحكومية، وتوفير الدعم التسويقي والإداري والفني، مع تقديم الاستشارات اللازمة لنمو المشاريع .
- حاضنات الإنترنت :تهدف إلى مساعدة الشركات العاملة في مجال الإنترنت والبرمجيات الناشئة على النمو حتى الوصول لمرحلة النضج. وتعود ريادة حاضنات الإنترنت إلى David Weatherall الذي أسس سنة 1995 حاضنة CMGI ، وBill Gross الذي أسس سنة 1996 حاضنة Idealab .

ب- أهداف حاضنات الأعمال : تهدف حاضنات الأعمال أساسا إلى احتضان المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودعم المبادرات العلمية والمشروعات الناشئة التي لا تتوفر لها المقومات اللازمة للبدء الفعلي في العمل وتقليل تكاليف بدء النشاط، وتقليل مخاطر الأعمال المرتبطة بالمراحل الأولى لبداية نشاط المشروع، وتقليل الفترة الزمنية اللازمة لتنمية نشاط المشروع وتطوير إنتاجه، وتحسين فرص نجاح المؤسسات وتشجيع الأفكار المبتكرة وزيادة معدلات نجاحها وتمكين أصحابها من تجسيد أفكارهم في شكل منتجات أو خدمات، وتشجيع الأفكار المتميزة وضمان ديمومتها، وتجنب الأخطاء، وإيجاد الحلول المناسبة للمشاكل الفنية والمالية والإدارية والقانونية التي تواجه المشروع، وخلق وزيادة فرص العمل، خاصة بالنسبة لذوي الكفاءات والمواهب، وزيادة عدد المؤسسات وتشجيع الصناعات خصوصا القائمة على التكنولوجيا الحديثة مما يؤدي إلى إنعاش وتنمية الاقتصاد، وتوجيه الشباب ورجال الأعمال نحو المشاريع عالية التكنولوجيا، ونقل التقنية من الجامعات ومراكز الأبحاث وتبنيها للأغراض التجارية، وتدعيم مفهوم التعاون بين المشروعات، وعليه فإن حاضنات الأعمال توفر للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة فرص للنمو السريع والفعال داخل الحاضنة كما أنها تعمل على تحسين فرص النجاح والتمكين عند الانتهاء من الاحتضان [12].

3– أماكن تواجد حاضنات الأعمال والخدمات التي تقدمها :

أ- أماكن تواجد حاضنات الأعمال : تنشأ الحاضنات في الجامعات ومراكز البحث والتطوير أو المعاهد المتخصصة للاستفادة من التجهيزات والخبرات والبحوث المقدمة من طرف الأساتذة والطلبة، وتتواجد في مراكز الابتكار والإبداع أو التجديد، ومدن وحدائق العلوم والتكنولوجيا، بالإضافة إلى هذه الأماكن يمكن أن تتواجد أيضا ضمن المؤسسات أو الشركات التي تسعى إلى احتضان المؤسسات الصغيرة المبدعة، خصوصا تلك التي تمارس أنشطة مكملة لنشاط الشركة المناولة، فمثلا نجد أن عددا من الشركات الكبرى مثل (ICI (UK وPANASONIC قد تبنت فكرة حاضنات الأعمال لاجتذاب المواهب

[12] رمضان السنوسي، **حاضنات الأعمال والمشروعات الصغيرة**، المركز العربي لتنمية الموارد البشرية، سلسلة كتاب تنمية الموارد البشرية والمشروعات الصغرى ، ط 1، 2003 ، ص 22 و 23 .

الشابة والأفكار المبدعة، وتقديم رأسمال مخاطر لمساعدتهم في تأسيس شركاتهم الخاصة بحيث تمتلك الحاضنة أسهما في هذه الشركات[13]. وتتكفل بعض المؤسسات الحكومية بإنشاء الحاضنات في سياق تطوير صناعة ناشئة محددة، أو في سياق بعث مناصب شغل جديدة، مستفيدة من الدعم الكبير الذي توليه الحكومة المركزية لمثل هذه الأغراض والاهتمامات، في حين تتبنى المؤسسات الصناعية الكبرى مثل شركة Panasonic العالمية العملاقة وغيرها اجتذاب المواهب الشابة والأفكار المبدعة، وذلك بتقديم رأسمال مجازف لمساعدة هؤلاء الشباب في تأسيس المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة بهم بحيث تمتلك الحاضنة أسهما في هذه المؤسسات، وقدمت شبكة الإنترنت خدمات كبيرة لإقامة الحاضنات الافتراضية في أي مكان، كونها تحتاج لمكان عمل محدود المساحة لتقوم بصلة الوصل بين منتسبيها والجهات التي يحتاجون إليها [14].

ب- الخدمات التي تقدمها حاضنات الأعمال : تقدم حاضنات الأعمال جميع أنواع الخدمات التي تساعد المؤسسات المحتضنة على النمو والتطور، وتشمل تقديم الاستشارات التقنية والمحاسبية والمالية لأصحاب المشاريع وتوفير المرافق الأساسية اللازمة من مختبرات ومعامل وتجهيزات، وخدمات تقنية المعلومات وشبكات الاتصالات، والتجهيزات المكتبية وأجهزة الإعلام الآلي وخدمة الإنترنت، وخدمات التدريب والتسويق والترويج والتكوين في مجال تقنيات الإدارة والتسيير، والمشاركة في المؤتمرات والندوات والمعارض وورش العمل، وتسهيل الوصول إلى مصادر التمويل، وتوفير الخدمات القانونية وكل ما يتعلق بحماية الملكية الفكرية وبراءات الاختراع، والمساعدة على إنجاز مخطط الأعمال والوصول إلى مصادر التمويل المتاحة، وتقديم الخدمات الاستشارية المتعلقة بدراسة جدوى المشاريع، واختيار المواد والآلات والمعدات وطرق العمل، وبناء شبكات التواصل فيما بينها سواء على مستوى الدولة أو العالم الخارجي عن طريق تنظيم الندوات والملتقيات للوقوف على المستجدات، والمشاركة في الخبرات والعمل بشكل متكامل، وتوفير العديد من الخدمات الإدارية والتدريبية والتسويقية والمحاسبية للمشروع[15]، وربط المؤسسة المحتضنة بمختلف الجهات الحكومية وغير الحكومية، وتوفير أماكن ومساحات مجهزة لإقامة المشروعات، وتقديم خدمات الجودة الشاملة والتي عادة ما تعاني منها المشروعات، وتقديم خدمات تنمية المورد البشرية من حيث تهيئة القوى العاملة بالمشروعات الصغيرة والمتوسطة حيث تشمل هذه الخدمات ربط العاملين بالحاضنات وبأسواق العمل وتنمية المهارات لهؤلاء الأفراد والربط مع الجهات التنموية المختلفة. وتقديم خدمات عامة تتمثل في توفير المكاتب وأماكن التخزين ونظام آلية العلاقات العامة والاشتراك في المؤتمرات والمعارض العالمية، وتوفير الخدمات الصيانة وكذلك المساعدة في الحصول على التمويل المناسب بناء على التنسيق مع بعض الجهات المهتمة بها النوع من المشروعات، كما تقوم الحاضنة بتوفير الأماكن المناسبة والمكاتب المجهزة وتوفير متطلبات الاتصالات الأساسية من الهاتف والفاكس والإنترنت وكذا

[13] محمد بن بوزيان والطاهر زياني ، **دور تكنولوجيا الحاضنات في تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، ورقة عمل مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول "متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية"، جامعة الشلف- الجزائر ، 17-18 أفريل، 2006 ، ص 3 .

[14] محمد شعبان ، **دور حاضنات الأعمال التقنية في تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة** ، جريدة الشرق الأوسط ، العدد 9448 ، أكتوبر 2004 ، نقلا عن الموقع الالكتروني: www.awasat.com ، تاريخ الزيارة : 13 / 10 / 2015 .

[15] بسمة فتحي عوض ، **دور حاضنات الأعمال والتكنولوجيا في حل مشكلة البطالة لريادي الأعمال – قطاع غزة** ، 2015 ، ص 97 و 98 ، نقلا عن الموقع الالكتروني : library.iugaza.edu.ps/thesis/114999.pdf ، تاريخ التحميل : 25 / 10 / 2015 .

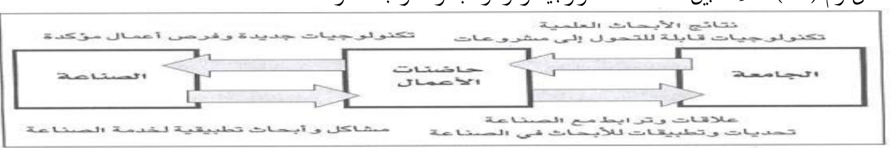
تصوير وطبع الوثائق ومكونات تقنية المعلومات من أجهزة وبرامج، إلى جانب توفير المرافق المشتركة مثل غرف الاجتماعات والقاعات المجهزة للعرض، بالإضافة إلى تقديم الخدمات المساندة مثل التنظيف والصيانة والأمن والحراسة، إلى جانب تخصيص أماكن للتخزين المؤقت ومرافق للاستلام والتسليم والشحن لتلبية احتياجات المنشآت الصغيرة التي تنتسب لها، مقابل مبالغ صغيرة نسبيا تدفعها المؤسسات مما يقلل من الاحتياجات الرأسمالية لهذه المنشآت في مراحلها الأولى[16].

4– دور حاضنات الأعمال في تنمية النسيج الاقتصادي والصناعي :

أ- الأدوار التي تؤديها حاضنات الأعمال : تلعب حاضنات الأعمال دورا بارزا في مرافقة ودعم المشاريع الجديدة، حيث أثبتت نجاحاً كبيراً في رفع نسب نجاح هذه المشاريع حسب ما أشارت إليه تقارير الجمعية الأمريكية للحاضنات على أن معدلات نجاح واستمرارية للمشاريع الجديدة المقامة داخل الحاضنات وصلت إلى 88 % ، بالإضافة إلى تحقيقها لأدوار ومزايا أخرى نذكر منها ما يلي [17] :

- دعم التنمية الصناعية والتكنولوجية : رعاية وتنمية الأفكار الإبداعية والأبحاث التطبيقية والعمل على تحويلها من مرحلة البحث والتطوير إلى مرحلة التنفيذ من خلال إقامة المشروعات الصغيرة التكنولوجية، التي تعتبر أحد أهم آليات التطور التكنولوجي من حيث قدرتها الفائقة على تطوير وتحديث عمليات الإنتاج بشكل أسرع وبتكلفة أقل كثيرا عن الشركات الضخمة ذات الاستثمارات العالية وإقامة حاضنات تكنولوجية متخصصة في قطاعات محددة تعمل على تسهيل نقل وتوطين التكنولوجيا الحديثة والمتطورة، والتركيز على تنمية تكنولوجيات هذه القطاعات، وحسب إحدى الإحصائيات فإن 27 % من مجموع حاضنات الأعمال بالولايات المتحدة الأمريكية ترتبط بالجامعات والمعاهد التعليمية، بينما تصل هذه النسبة في الصين إلى أكثر من 95 % ، والشكل التالي يوضح العلاقة بين حاضنة الأعمال ومراكز البحوث والجامعة والصناعة.

الشكل رقم (2) العلاقة بين الحاضنة التكنولوجية ومراكز البحوث والجامعة والصناعة



La source : Patrick Crehan , Incubation Services 8th Science Week , 17 December 2002 , Amman, Jordan .

- دعم رواد الأعمال : تعمل الحاضنات على تنمية الأفكار الإبداعية وتحويلها من مجرد أبحاث إلى مرحلة التنفيذ من خلال مساعدة أصحابها على إقامة مشروعات صغيرة ناجحة وتساعدها على النجاح وتخفيض التكاليف الثابتة، وبذلك فهي تشكل جسر لنقل وتطوير المشاريع الناشئة من الأفكار الإبداعية بواسطة الجامعات ومراكز الأبحاث إلى السوق

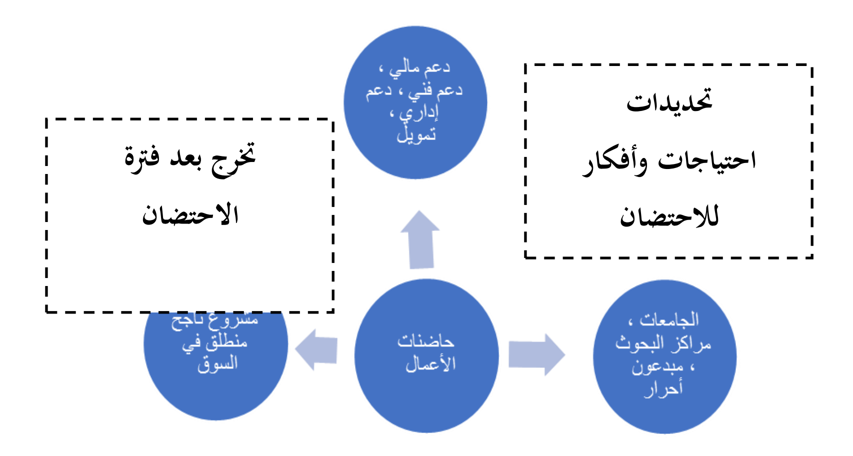
---

[16] عبد الرحمن بن عبد العزيز مازي ، **دور حاضنات الأعمال في دعم المنشآت الصغيرة**، ورقة عمل مقدمة ضمن فعاليات ندوة "واقع ومشكلات المنشآت الصغيرة والمتوسطة وسبل دعمها وتنميتها"، الغرفة التجارية والصناعية بالرياض، المملكة السعودية ، 28- 29 ديسمبر 2002 ، ص 19.

[17] عاطف الشبراوي ، **إستراتيجية تنمية المشروعات الصغيرة في جمهورية مصر العربية** ، المجالس القومية المتخصصة ، ديسمبر 2003 ، ص ص (69 - 71.)

مرورا بمرحلة الاحتضان والتي تتخرج منها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الرائدة لتصبح مؤسسات ذات أفاق نمو كبيرة ويمكن توضيح هذه العلاقة من خلال الشكل التالي :

الشكل رقم (3) العلاقة بين حاضنات الأعمال ودعم رواد الأعمال .



المصدر : بسمة فتحي عوض برهوم ، دور حاضنات الأعمال والتكنولوجيا في حل مشكله البطالة لريادي الأعمال قطاع غزة ، نقلا عن الموقع الالكتروني : library.iugaza.edu.ps/thesis/114999.pdf ، ص 85 ، تاريخ الزيارة: 19 / 10 / 2015 .

- دعم التنمية الاقتصادية : من خلال العمل على تسهيل توطين وإقامة عدد من المشاريع الإنتاجية أو الخدمية الجديدة في هذا المجتمع .
- تنمية وتنشيط المجتمع المحلي المحيط بالحاضنة: من حيث تطوير وتنمية بيئة الأعمال المحيطة بها، وإقامة مشاريع في مجالات تنمية هذا المجتمع المحيط، وجعل الحاضنة نواة تنمية إقليمية ومحلية، ومركزا لنشر روح العمل الحر لدى جموع الشباب والراغبين في الالتحاق بسوق العمل.
- تشجيع خلق وتنمية المشاريع الصغيرة والجديدة : إن دعم المشاريع الناشئة الجديدة ورفع فرص نجاحها هي الوظيفة الأولى للحاضنات، وتتم من خلال توفير جميع أنواع الدعم المالي والإداري والتسويقي، ورعاية المشاريع الجديدة في مرحلة البدء والنمو وتسهيل بدء المشروع والتوصل إلى شبكة دعم مجتمعي .
- دعم وتنمية الموارد البشرية وخلق فرص العمل : تلعب حاضنات الأعمال دورا مهما في تنمية مهارات وروح العمل الحر والقدرة على إدارة المشروع وخلق فرص عمل من خلال الشركات التي تساعد الحاضنات في إقامتها وتنميتها.
- العمل على حل مشكلة محددة : توظف حاضنات الأعمال إلى جانب ما ذكر سابقا في مجابهة مشكلات اقتصادية أو صناعية أو اجتماعية محددة، وتذكر Barbara Harley المديرة التنفيذية للجمعية الأمريكية للحاضنات NBIA أن

حاضنات الأعمال المتوسطة يمكن أن تستخدم كي تساهم في حل مشكلة محددة مثل مشكلة فقد عدد كبير من الوظائف في حالة إغلاق أو تغير نشاط شركات ضخمة، وتظهر هذه المشكلة بوضوح أثناء عمليات خصخصة قطاع الدولة .

ب- الآثار الاقتصادية لحاضنات الأعمال على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة : إن برامج حاضنات الأعمال تتعامل مع منشآت الأعمال الصغيرة والمبادرين باعتبارهم موردا وتجمعا بشريا على مستوى عال من الأهمية، ولذلك يجب تقديم كافة أنواع المساعدات لهم بما يمكنها من مواجهة آثار العولمة، فعلى مستوى الجانب التطبيقي يظهر الأثر الاقتصادي لحاضنات الأعمال، فقد بلغت نسبة الشركات الصغيرة والجديدة التي استمرت في السوق الأمريكي87 % وبلغ معدل نمو مبيعات الشركات التي تتلقى مساعدات حوالي 400 % ، وهذا بسبب الخدمات والمساعدات التي تقدمها حاضنات الأعمال، وتساعد برامج الحاضنات أيضا في خلق فرص كثيرة للتوظيف، وتحقيق معدل عائد جيد على الاستثمار وتمية المناطق الجغرافية الفقيرة، وتقديم كثير من الخدمات الإضافية للعاملين يؤدي إلى رفع معيشة هؤلاء العاملين[18].

ت- حاضنات الأعمال أداة التنمية الاقتصادية : يزداد الاهتمام بحاضنات الأعمال على المستوى العالمي كونها أثبتت التجربة وخلال أكثر من عقدين من الزمن أنها أداة لإنعاش وتمية الاقتصاد، ويتضح ذلك من خلال ازدياد سرعة انتشارها في الدول الصناعية، وقد أشارت الإحصاءات أن عدد الحاضنات في بداية الثمانينيات كان لا يتعدى 200 حاضنة بينما تجاوز اليوم عددها أكثر من 7000 حاضنة أعمال في العالم ، منها 1400 حاضنة في الولايات المتحدة و900 حاضنة في أوروبا، و1000 حاضنة في آسيا، و21 حاضنة في الشرق الأوسط. إن حاضنات الأعمال وخصوصا التي تدار وتمول من قبل البرامج الحكومية تستخدم في الغالب كأداة مساهمة في تعزيز النمو الاقتصادي في مجتمع معين أو منطقة جغرافية محددة، وتعتبر الولايات المتحدة الأمريكية والصين أفضل الأمثلة على تلك الحاضنات حيث الانتشار الواسع لاستخدام حاضنات الأعمال التكنولوجية بغرض دعم إستراتيجية التنمية الاقتصادية وقد ساعد نجاح بعض التجارب على نمو وانتشار حاضنات الأعمال الأمر الذي أثبت أن الابتكار والإبداع يمكن أن يساهم في تعزيز الانتعاش والنمو الاقتصادي[19].

5- تمويل حاضنات الأعمال ومؤشرات نجاحها وطرق تقييم أدائها :

أ- تمويل حاضنات الأعمال : تحتاج الحاضنة لمصادر استثمار وتمويل كبيرة نظرا لأن مدفوعات المنشآت لا تكاد تغطي تكاليف استئجار أماكن العمل في أغلب الأحوال وتختلف مصادر التمويل الرئيسة للحاضنات بحسب اختلاف نوعها ، فقد تتلقى دعما من المؤسسات العامة والمنظمات الخيرية الخاصة أو من المؤسسات الأكاديمية أو بالتعاون بين الحكومة والمؤسسات غير الساعية للربح والمؤسسات الخاصة ، كما يمكن أن تكون مدعومة من مصادر متنوعة منها الغرف التجارية والموانئ وغيرها ، وتشمل مصادر تمويل

[18] علي سماي ، **دور الحاضنات التكنولوجية في دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة** ، ص 14 ، نقلا عن الموقع الالكتروني : univ-biskra.dz/rem/n7/6.pdf. 2015 / 10 / 20 : تاريخ الزيارة ،

[19] Wagner, K.V., 2012 , **Business Development Incubator Programs , An Assessment of Performance in Missouri** , Capella University, USA , 2006 .

أصحاب الأعمال المبتكرين الدعم الخاص الذي يسعى لتحقيق أرباح إلى جانب التمويل الحكومي والخيري الذي بدأ يتضاءل [20].

ب- مؤشرات نجاح حاضنات الأعمال : يتطلب نجاح حاضنات الأعمال توفر حزمة من الشروط التي تحقق الأهداف المرجوة منها، نذكر من بينها [21] :

- وعي المبادرين وأصحاب الأعمال الصغيرة بالمكاسب التي سوف تقدمها الحاضنات، والإمكانيات المتوفرة لها.
- ترابط الحاضنة مع المجتمع المحيط ومدى التمويل والدعم المالي والتشجيع الذي تتلقاه من مختلف الهيئات والمؤسسات، سواء العامة أو الخاصة .
- اختيار مكان جيد وقريب من المراكز الجامعية والمعاهد لإمكانية تطويره، وإدارة الحاضنة بشكل محترف.
- انتقاء مشروعات الحاضنة التي سوف يتم استضافتها، لأنه كلما كانت معايير الاختيار واضحة ومجددة زادت فرص اجتذاب أفكار تمتلك القدرة على النجاح، وهنا يتطلب الأمر تحديد معايير القبول سواء كانت معايير مالية أو معايير فنية .
- كفاءة مدير الحاضنة وقدرته على إدارتها بشكل فعال، فنجاح الحاضنة والمشروعات الملتحقة بها يتوقف إلى حد كبير على صفات وأداء مدير الحاضنة، ومدى ارتباطه بالمؤسسات المحتضنة .
- يجب القيام بدراسات قبل الشروع في أي مشروع وملاحظة مدى إمكانية تطبيقه ومراعاة الجدوى الاقتصادية للمشاريع، ومستوى الخدمات المشتركة، وجودة شبكة الأعمال .
- تحديد الهدف الرئيس الذي تسعى الحاضنات إلى تحقيقه سواء أكان الهدف من التأسيس تحقيق الربح أو الهدف خدمة المجتمع .
- العمل على تحديد الشروط الواجب توافرها في المشروعات التي تعمل الحاضنات على استضافتها و تحديد نوعيتها، و هذا سيساعدها على توفير الخدمات المناسبة لها مما يسهم في تحقيق أهداف الحاضنة.
- تحديد نوعية الخدمات التي ستعمل الحاضنة على توفيرها للشركات سواء كانت فنية، إدارية، أو مالية.
- الحصول على التمويل المناسب في أسرع وقت وبأقل تكلفة للرياديين، حيث تشكل عقبة التمويل الحاجز الكبير أمام تحويل أفكارهم إلى مشاريع قيد التنفيذ.
- تحديد وتوضيح معايير الاختيار حتى تزيد فرصة اجتذاب الأفكار الناجحة، فمن هذه المعايير تقديم خطة عمل تفصيلية ومحددة، القدرة على النمو السريع، تقديم صاحب المشروع لاختراع أو فكرة جديدة.
- تنمية ظروف بيئية مناسبة لتنمية وتطوير المؤسسات وتطوير المؤسسات، حيث أن الحاضنة ليست مجرد مكان للاستضافة وإنما تعتبر تنظيما يسمح باكتساب الخبرات وتبادل المنافع بين المؤسسات الناشئة.

---

[20] نحو مجتمع المعرفة ، سلسلة دراسات يصدرها معهد البحوث والاستشارات ، جامعة الملك عبد العزيز ، الإصدار الثالث حاضنات الأعمال نقلا عن الموقع الالكتروني : www.kau.edu.sa/Files/.../147636 ، تاريخ الزيارة : 23 / 10 / 2015 .

[21] فوزي عبد الرزاق ، **إشكالية حاضنات الأعمال بين التطوير والتفعيل : رؤية مستقبلية** ، مؤتمر السعودي الدولي لجمعيات ومراكز ريادة الأعمال ،9 – 11 / 9 / 2014 ، ص 192 و 193 . -عاطف الشبراوي ، مرجع سابق، 53. - www.isesco.org.ma/arabe/publications ، 26 / 10 / 2015 .

- أن لا يرتفع مستوى طموح المؤسسات المحتضنة في حين قد تكون قدرات الحاضنة المالية والبشرية محدودة.
- فعالية جودة ونوعية الاتصالات ورد فعل الأطراف التي تستهدفها الحاضنة لتسهل عمل المؤسسة المحتضنة .
- عدم الاعتماد الكلي للمؤسسات المحتضنة على الحاضنات في مختلف المجالات.
- إدارة المخاطر بشكل كفء التي ستتحملها الحاضنة عند تقديم المساعدات المالية أو حتى ضمانها أمام المؤسسات المالية التي تمنح القروض.

ت- طرق تقييم أداء حاضنات الأعمال: يرتكز تقييم أداء الحاضنات على مدى مساهمتها في التنمية الاقتصادية والاجتماعية ويكون ذلك بعدد الشركات التي تم احتضانها والتي حققت نجاحا معتبرا بعد تخرجها من الحاضنة، وأيضا بعدد الوظائف التي تم خلقها من خلال الحاضنة، وكذلك مدى تحقيقها لقيمة مضافة عن طريق المؤسسات التي تتخرج من الحاضنة، وبحجم الاستثمارات التي يتم توفيرها لأعمال الحاضنة والمشروعات على حد سواء، ومدى قدرة الحاضنة على الاستمرارية والتمويل الذاتي، ومدى تحقيقها لحجم الضرائب والمدفوعات التي يؤديها أصحاب المشروعات بالحاضنة والشركات المتخرجة منها، ويتم تقييم أدائها أيضا بعدد زيادة العقود التي ساهمت الحاضنة في وضعها بين الصناعة والبحث العلمي والجامعات [22].

6- مدى توافق تقنية حاضنات الأعمال مع فقه المعاملات في الفكر الإسلامي: إن حاضنات الأعمال تبدو من خلال الصيغة العامة والإجراءات التي تتم بها أنها لا تخل من المبدأ العام في الاستثمار الإسلامي " الغنم بالغرم "، أو الاشتراك في الربح والخسارة وترتبط بمخاطرة عالية، وتتضمن المخاطرة الرغبة في الالتزام بعمل قد يؤدي إلى ربح أو خسارة وهو المبدأ المتفق عليه، فحاضنات الأعمال عبارة عن تمويل تختلف معالمه عن بقية التمويلات التقليدية، حيث أنه تمويل في مقابل التملك يخضع للربح والخسارة وأيضا للمخاطرة، وليس له عائدا أكيدا ومضمونا ومحددا مسبقا، ويعتبر بديلا مهما لأسلوب التمويل التقليدي الذي يعتمد على القروض، ويكون مثقلا بالديون ومفرطا في التوسع النقدي والائتماني الذي يعتبر سببا في وجود التضخم واستمراره [23] ، مما يدل أن لهذه التقنية أصول في التمويل الإسلامي فهي تدنو كثيرا إلى التمويل التأجيري، الذي أقره التشريع الإسلامي، وهي أقرب أيضا وأشبه منه لتوفره على المشاركة وعلى عنصر المخاطرة، ولكي تتكافأ هاتين التقنيتين يشترط أن توافق كل الأدوات المالية المستعملة في عمليات حاضنات الأعمال مبادئ الشريعة الإسلامية من التراضي والالتزام بالشروط التي يضعها المتعاقدون ما لم تحرم حلالا أو تحل حراما، وأن تحقق مصلحة مشروعة ومعتبرة لأطرافه، وأن تكون محل الاستثمار المتمثل في الأعمال أو المنتجات التي يتم تمويلها معتبرة شرعا، مهما تعددت الأطراف المشاركة في العملية سواء كانت حاضنات الأعمال أو رواد الأعمال أو المساهمين ومهما تعدد مجال الاستثمار وتنوع ومهما طال وتعددت مراحلها، وأن تخلو من الربا أو أية حيلة تؤدي إلى ذلك وأن تكون بعيدة عن الضرر والظلم، ليظهر بذلك دور حاضنات الأعمال الإسلامية في عملية الهندسة من خلال جلب المدعين، ذلك أن حاضنات الأعمال صورة لاستثمار نشط مبني على أدوات المشاركة في حقوق الملكية مثله

---

[22] عاطف الشبراوي ، مرجع سابق ، ص 64 و 65 .

[23] عبد الرحمن يسري أحمد ، **قضايا إسلامية معاصرة في النقود والبنوك والتمويل** (الإسكندرية: الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع ،2001)، ص 63 .

مثل التمويل التأجيري، حيث أن بعض البنوك الإسلامية تستخدم هذا التمويل المتوافق مع أحكام الشريعة الإسلامية كإحدى صيغ التمويل والاستثمار ،كونه مصدراً تمويلياً مبتكراً وحديثاً نسبياً، يوفر للمشروعات أصولاً رأسمالية إنتاجية عن طريق التأجير، ودون الحاجة إلى شرائها أو تملكها، وتحمل تبعات تمويلها، وهي بذلك تحقق للمستأجر ميزتين أساسيتين الأولى :سرعة الحصول على الأصول الرأسمالية الإنتاجية المطلوبة للتشغيل والانتفاع بها، والثانية :زيادة الاستثمارات، وذلك من خلال تخفيف الأعباء على الموارد المالية للعميل المستأجر، وتوفيرها للاستخدامات الأخرى بالمنشأة، في حين توفر للمؤجر في المقابل مجالاً واسعاً للاستثمار بعوائد مناسبة، وبضمان كاف قوامه ملكية الأصول الرأسمالية المؤجرة ذاتها [24]. وحتى تجيز الشريعة الإسلامية نظام حاضنات الأعمال في عمومها، لابد من تجريدها من كل معاملة محرمة وفي مقدمتها شبهة الربا التي تحيط بها، وأن يخرّج فقهيا على أساس أحد أصول التعامل الإسلامي وأن يحقق مقصدا من مقاصد الشريعة في المعاملات المالية، وعلى رأسها قاعدة "الغنم بالغرم" التي تعتبر إحدى القواعد المقررة للعدل في المعاملات والذي ناشدته الشريعة الإسلامية كأهم المقاصد في هذا الجانب.

ثالثا : مراحل مرافقة ودعم حاضنات الأعمال للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة :

1- معايير اختيار المؤسسات للاحتضان: يمكن حصر أهم هذه المعايير فيما يلي [25] :

أ- المؤسسات التي تحتاج لخدمات وتمويل ودعم الحاضنة وذات أفكار جديدة، ومحتوى تكنولوجي متطور وعالي ويمكن تنفيذ فكرته فنيا وقادر على البدء فورا في الانطلاق، أي أن تكون خطة المشروع قابلة للتحقيق في الواقع، وأن يمتاز بالانفراد، ويتخرج من الحاضنة في أجل لا يتعدى ثلاث سنوات.

ب- المؤسسات المبنية على الأشخاص المبدعين أصحاب الابتكارات والمبادرات التكنولوجية الجديدة، والتي يمكنها أن تحقق نموا سريعا وإنتاج منتجات عالية الجودة ذات سوق دائمة، وتحتاج إلى الدعم الفني والتكنولوجي .

ت- قادرة على تحقيق الترابط والتكامل مع المؤسسات المحتضنة والقائمة وخاصة الصناعات المغذية.

ث- تساهم في تكوين وتأهيل إطارات إدارية جديدة، وتسمح بخلق وتنمية المهارات الفنية المتخصصة .

ج- واقعية وقابلية خطة العمل للتحقيق والحصول على التمويل.

ويمكن توضيح أهم الفروق بين المؤسسات الرائدة والمؤسسات التقليدية من خلال الجدول التالي:

---

[24] حمد سليمان المشوخي ، **اقتصاديات النقل والمواصلات** (القاهرة : دار الفكر العربي ، 2003) ، ص 466 .

[25] نضال محمد طالب، **الحاضنات الصناعية ودورها في دعم وتنمية الصناعات الصغيرة والمتوسطة** ، الملتقى العربي الخامس للصناعات الصغيرة والمتوسطة ، 14- 15 مارس 2010 ، الجزائر، ص 3.

الجدول رقم (2)المقارنة بين المشروعات التقليدية والمشروعات الرائدة

المعايير	مؤسسات صغيرة ومتوسطة تقليدية	مؤسسات صغيرة ومتوسطة رائدة
الهدف من المنتج	تطوير وتحسين الأداء فقط	تغيير طريقة الناس في الحياة والعمل
الزبائن	الأقارب والمعارف المحيطة بالعمل	أوامر توريد ومناقصات
القيمة المضافة	منخفضة	قيمة عالية
عمر المنتج	منتج وقتي أو موسمي	منتج دائم
حجم السوق	غير معروف وصغير عادة	معروف وضخم
معدل النمو	مطرد وأقل من 10 %	من 30 % إلى50 % فاكثر
المستهدف من السوق	أقل من 5 % في 5 سنوات	اكثر من20 % في 5 سنوات
الوصول إلى نقطة التعادل	خلال 4 سنوات على الأقل	خلال عام ونصف أو عامين
معدل الربح الصافي السنوي	أقل من 20 %	اكثر من 40 %

المصدر: عاطف الشبراوي إبراهيم، حاضنات الأعمال مفاهيم مبدئية وتجارب عالمية، المنظمة الإسلامية للتربية والعلوم والثقافة (ايسيسكو) ، المغرب، 2005 ، ص43 .

1 –المراحل التمويلية بحاضنات الأعمال : تمر عملية الاحتضان بعدة مراحل إلى غاية تخرج المؤسسة من الحاضنة ، وهذه المراحل نوجزها فيما يلي [26] :

أ- مرحلة الدراسة والمناقشة الابتدائية والتخطيط :في هذه المرحلة صاحب المؤسسة بحاجة ماسة لدعم الحاضنة بسبب محدودية قدرته للوصول إلى مصادر المعلومات الضرورية وضعف خبرته التسييرية ، خاصة فيما يتعلق بإعداد خطة العمل التي هي بمثابة خارطة طريق توجه المستحدث خطوة بخطوة حول كيفية ترجمة فكرته إلى خدمة أو منتج مربح تجاريا، والتأكد من الدراسة التسويقية وقدرة المنتج إلى الدخول في الأسواق.

ب- مرحلة إعداد خطة المشروع :يتم في هذه المرحلة إعداد دراسات جدوى متكاملة وتقديم استشارات إدارية تساعد على تصميم هيكل تنظيمي يتلاءم مع طبيعة عمل المؤسسة وإستراتيجيتها.

ت- مرحلة التأسيس والانضمام للحاضنة وبدء النشاط : في هذه المرحلة تضطلع حاضنات الأعمال إلى تقديم حزمة متكاملة من الخدمات المتنوعة التي تتلاءم مع احتياجات المؤسسة المحتضنة وتطلعاتها المستقبلية ويخصص لها موقع يتناسب مع نوع نشاطها وحجمها .

ث- مرحلة نمو وتطوير المشروع : يتم في هذه المرحلة تدريب المستحدث بهدف تحفيزه وتنمية قدراته، وتوفير الخدمات المالية الضرورية ، وتقديم المساعدات الضرورية والاستشارات من الأجهزة الفنية المتخصصة المعاونة بإدارة الحاضنة، وتقديم أيضا الخدمات القانونية وخدمات الأمن والصيانة.

[26] - عاطف الشبراوي ، **حاضنات الأعمال - مفاهيم مبدئية وتجارب عالمية** – (الرياض : المنظمة الإسلامية للتربية والعلوم والثقافة ، 2003)، ص 56 . زيارة الموقع : 05 / 11 / 2015 . ، تاريخ http://www.isesco.org.ma
- حسين رحيم، **نظم حاضنات الأعمال كآلية لدعم التجديد التكنولوجي**، مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف/ الجزائر، العدد 2، 2003 ، ص 168.

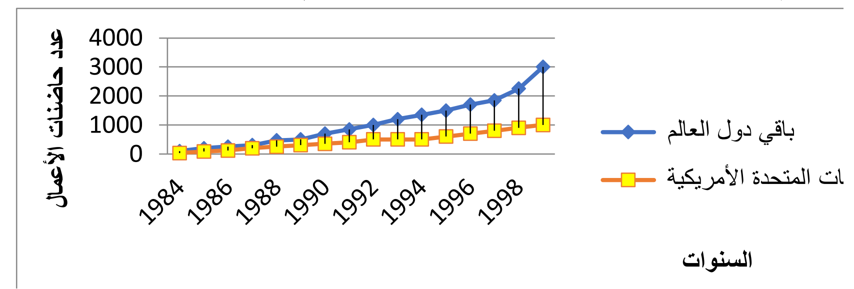
ج- مرحلة التخرج من الحاضنة :وهي المرحلة النهائية بالنسبة للمشروعات داخل الحاضنة حيث يتوقع أن يكون المشروع قد حقق قدرا من النجاح والنمو وأصبح قادرا على بدء نشاطه خارج الحاضنة بحجم أعمال أكبر .

رابعا : دراسة التجربة الصينية والتجربة الماليزية لحاضنات الأعمال :

1–تطور حاضنات الأعمال في العالم : يرجع تاريخ حاضنات المشروعات التكنولوجية إلى بداية عقد الثمانينيات من القرن الماضي، حيث ظهرت الحاجة إلى خلق فعاليات جديدة قادرة على دعم ورعاية الاختراعات والأبحاث التطبيقية والإبداع التكنولوجي، وتحويلها إلى شركات ورفع فرص نجاحها، ونتيجة لنجاحها في كل من الولايات المتحدة الأمريكية والمملكة المتحدة وانتشارها في مختلف دول العالم، فقد أصبحت اليوم تمثل صناعة قائمة بذاتها يطلق عليها "صناعة الحاضنات" وتطورت بشكل سريع ليصل عددها إلى أكثر من 3500 حاضنة في العالم، منها أكثر من 1000 حاضنة خلال سنة 1999 في الولايات المتحدة وحدها، 75 % لا تهدف إلى الربح، وتقدر الجمعية الأمريكية لحاضنات الأعمال NBIA أن نسبة 87 % من المؤسسات الخارجة من الحاضنات تعمل بنجاح وأكثر فعالية، وفي سنة 2000 وجد أن أكثر من 2500 حاضنة موجودة خارج الولايات المتحدة منها 1000 حاضنة بدول الإتحاد الأوربي حوالي 200 حاضنة في فرنسا و100 حاضنة في بريطانيا، وحوالي 300 حاضنة في ألمانيا، أما في دول أخرى فقد قدر عدد حاضنات الأعمال بـــ 500 حاضنة سنة 1997 منها 300 حاضنة في كوريا، وتمتلك الصين لوحدها سنة 2002 حوالي 465 حاضنة، وفي البرازيل قدر عدد حاضنات الأعمال سنة 2001 ما يقارب 150 حاضنة، ومما يلاحظ أن أغلب هذه الحاضنات ممولة من طرف حكومات الدول ولا تهدف إلى تحقيق الربح، بينما تمتلك الدول العربية عددا قليلا من الحاضنات حيث تمتلك مصر 10 حاضنات، والمغرب حاضنتين، بينما تمتلك تونس والبحرين حاضنة واحدة لكل منها [27].

ويوضح الشكل التالي مسار تطور حاضنات الأعمال في مختلف دول العالم :

شكل رقم (4) تطور حاضنات الأعمال في الولايات المتحدة الأمريكية والعالم خلال الفترة 1984- 1999

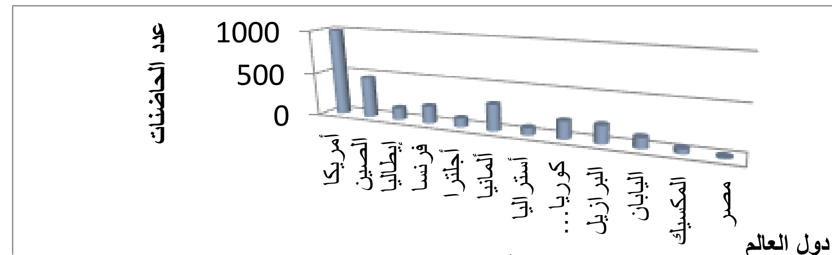


La source: Rustam Lalkaka, Technology Business Incubators - Characteristics Benefits - Performance , APCTT- , GOI, International Workshop on TBIs Bangalore India, 29 - 31 January 2003, P 11.

---

[27] Elena, Scaramuzzi , Incubators in developing countries - status and development perspectives -, World Bank , Washington DC, USA , May 2002 , P 5-6.

ويوضح الشكل رقم (5) تطور حاضنات الأعمال في عدد من دول العالم



المصدر : أحمد يونس درويش ، الحاضنات من الفكرة إلى الواقع ، ملتقى تنمية الموارد البشرية، صندوق تنمية الموارد البشرية ، متاح على الموقع : www.hrdfsa.com.ws3p2.ppt تاريخ زيارة الموقع : 2015/11/10 .

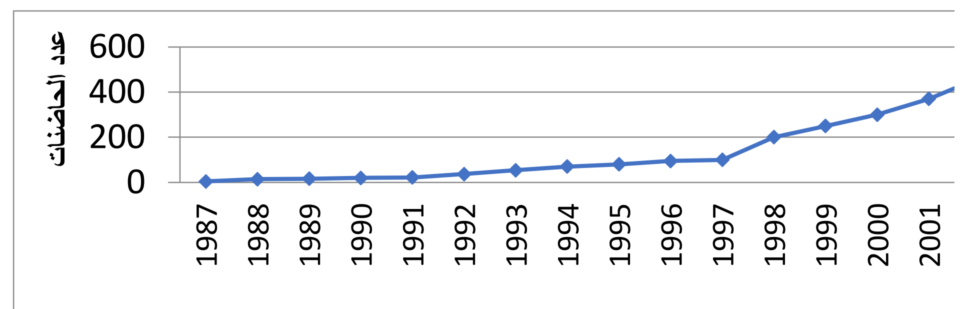
2–التجربة الصينية لحاضنات الأعمال :

أ- تطور حاضنات الأعمال الصينية : تعد التجربة الصينية في إقامة الحاضنات من التجارب الدولية الجديرة بالدراسة والتحليل، إذ بينت إستراتيجيتها على سياسة إعادة هيكلية الجامعات ومؤسسات البحث العلمي بهدف تحويل الاتجاهات العلمية والبحثية النظرية إلى تطبيقات في الصناعة والاقتصاد، ولقد كان لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي ووزارة العلوم والتكنولوجيا الصينية دور كبير في ذلك، حتى غدت تحتل مكانة مرموقة على مستوى العالم [28]. ولقد تبنت الصين سنة 1988 برنامج قومي مركزي يعرف باسم Torch يهدف إلى النهوض بالبحث العلمي وتعظيم نتائجه عن طريق حاضنات الأعمال والحدائق التكنولوجية، حيث يرتكز على ثلاث نقاط محورية وهي: رفع المحتوى التكنولوجي والإبداعي للمنتجات وتقويته وتنشيطه، التركيز على تنمية وتطوير التكنولوجيات العالية وتطبيقاتها وتسويق الأبحاث، وتطوير التصنيع والاتجاه نحو العولمة، وتشير الإحصائيات إلى أن هذا البرنامج قد أدى إلى خلق 54 حديقة تكنولوجية خلال التسعينيات، ونجح في إقامة 465 حاضنة حتى سنة 2002 جلها حاضنات تكنولوجية، مما حقق للصين المركز الثاني في العالم في عدد الحاضنات بعد الولايات المتحدة. ووصل عدد الشركات التي أقيمت في هذه الحدائق التكنولوجية حوالي 20 ألف من الشركات التي تنتج منتجات عالية التكنولوجيا، يعمل بهذه الشركات حوالي 2,5 مليون شخص. وبلغ مجموع دخل هذه الشركات حوالي 115 مليار دولار، ونتج عنها مبلغ 13 مليار دولار من الضرائب، وبلغت مكاسب هذه الشركات من التصدير لهذه المنتجات التكنولوجية حوالي 18,6 مليار دولار . وفي نهاية سنة 2001 بلغ مجموع عوائد الشركات في هذه الحدائق التكنولوجية 150 مليار دولار. كما تمت هيكلة الجامعات من خلال مشروع يطلق عليه " مشروع 211 " يعمل على تطوير العشرات من الجامعات الرائدة. ويهدف هذا البرنامج إلى رفع كفاءة هذه الجامعات ووضعها في مكانة رائدة ومتقدمة داخليا وخارجيا .

[28] عاطف الشبراوي ، نفس المرجع السابق ، ص 80 .

وقد تم فعلا إنشاء 57 جامعة في بكين لديها شركات خاصة تمتلك الدولة منها 30 شركة [29]. ويبين الشكل الموالي تطور حاضنات الأعمال في الصين:

الشكل رقم (6) تطور عدد الحاضنات في الصين خلال الفترة 1987- 2001



المصدر: عاطف الشبراوي ، حاضنات الأعمال - مفاهيم مبدئية وتجارب عالمية - المنظمة الإسلامية للتربية والعلوم والثقافة ، الرياض ، المملكة السعودية ، 2003 ، ص 81.

ب- أنواع حاضنات الأعمال الصينية وخصائصها :

- أنواع حاضنات الأعمال الصينية : تمتلك الصين عدة أنواع من الحاضنات منها : حاضنات تكنولوجية عامة، حاضنات تكنولوجية متخصصة، حاضنات تكنولوجية في قطاع أو سوق متخصص، حاضنات أعمال غير تكنولوجية، وحاضنات الأعمال الدولية. وفي هذا النوع الأخير تقوم الحاضنات الدولية بجذب الشركات الكبيرة أو الصغيرة لإقامة المشروعات بالصين من خلال الإقامة في هذه الحاضنة التي يمكن من خلالها التعرف على خصائص مجتمع الأعمال الصيني، كذلك تقوم هذه الحاضنات باستضافة شركات صغيرة تود التعاون مع شركات خارج الصين لمدة قصيرة يتم خلالها تدريب العاملين في الشركة على اللغات وعلى إدارة الأعمال في الخارج، وبذلك يتم رفع مستوى الشركة إلى المستوى الدولي[30].

- خصائص حاضنات الأعمال الصينية : يتبع برنامج الحاضنات الصيني مركزياً برنامج التطوير التكنولوجي المعروف تحت اسم " Torch "، لذا فإن كل الحاضنات قد تمت دراسة إقامتها وجدواها، وتم اختيار مواقع إقامتها وكل تفاصيلها بشكل مركزي، وتتميز معظم الحاضنات الصينية بطابعها التكنولوجي ودعمها للمؤسسات التي تستثمر في مجال التكنولوجيا خاصة الاستثمار الخارجي. ولا تختلف نماذج الشكل القانوني للحاضنات الصينية عن بقية الدول الصناعية من حيث وجود النماذج الآتية : حاضنات غير هادفة للربح، حاضنات تابعة للدولة ،حاضنات تابعة لشركات خاصة،

[29] رمضان السنوسي وآخرون ، **حاضنات الأعمال والمشروعات الصغيرة** (بنغازي : دار الكتب الوطنية ، ط 1 ، 2003) ، ص 146 .

[30] علي سماي ، دور الحاضنات التكنولوجية في دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، www.4eqt.com/vb/thread5920.html ، ص 158 ، تاريخ زيارة الموقع : 17 / 11 / 2015 .

وحاضنة ملك شركات رأس مال مخاطر . كما تم تدريب مديري الحاضنات من خلال نفس البرنامج التدريبي في الحاضنة الدولية ببكين "IBI" [31].

ت- مصادر تمويل حاضنات الأعمال الصينية : تعمل الحكومة على تمويلها في مراحلها الأولى حتى تصل إلى مرحلة الاستمرارية والاعتماد على الذات، كما تتلقى الدعم من قبل شركات رأس المال المخاطر والشركات الصناعية الكبرى مثل مؤسسة شنغهاي، وللقطاع الخاص أيضا دور في دعمها وذلك بهدف تحقيق الربح، وتتلقى الدعم كذلك من الجامعات الصينية [32] .

ث- هندسة حاضنات الأعمال للشركات الصينية :عدد كبير من الحاضنات تمت إقامتها داخل بعض الشركات الضخمة المملوكة للدولة، والتي لم تستطع التواؤم مع المنافسة ولم تكن هناك جدوى من هيكلتها، حيث تمت تجربة إعادة استخدام البنية الأساسية لهذه الشركات، من ورش ومصانع ومباني ووحدات إدارية، من خلال تحويلها إلى حاضنات أعمال. فهذه الشركات تمتلك مساحات ضخمة من الأراضي والمباني التي تمت إعادة تنظيمها وتحويلها من خلال استثمارات صغيرة، إلى وحدات إدارية وإنتاجية يتم إعادة تأجيرها إلى أفراد أقاموا بها مشروعات صغيرة جديدة تكنولوجية تكون في الغالب في نفس القطاع الإنتاجي للشركة الأصلية أو في مجالات تكنولوجية جديدة تماما على هذه الشركة. مثل " شارع التكنولوجيا"، وهو موقع إحدى شركات المحركات في شمال بكين والتي تم تحويلها إلى حاضنة تكنولوجية. كذلك "وادي الرواد" وهو موقع إحدى شركات الصناعات في شمال بكين أيضاً والتي تم تحويلها إلى حاضنة تكنولوجية متخصصة في تكنولوجيا المعلومات والإلكترونيات [33].

ج- مزايا حاضنات الأعمال الصينية : قدر حجم حاضنات الأعمال الصينية بـــ 465 حاضنة خلال 12 سنة فقط، واستطاعت توفير استثمارات قدرت عوائدها بحوالي 150 مليون دولار أمريكي. وخلق عدد كبير جدًا من الشركات والوظائف، ويرجع ذلك إلى الثقافة الصينية التي تتميز بالقدرة والطاقة الإدارية المرتفعة للأفراد، والرغبة في إقامة شركات وأنشطة تجارية وصناعية، بالإضافة إلى المساحة الكلية القابلة للتأجير للحاضنات تقدر بحوالي 3 مليون متر مربع، وعدد الشركات الملتحقة بها حوالي ثمانية آلاف شركة توظف حوالي 300 ألف فرد معظمهم من أصحاب المؤهلات العليا، وتحقق دخلا سنويا يبلغ حوالي سبعة مليارات دولار أمريكي. وساهمت الحاضنات الصينية في إحداث تغيير ثقافي كبير، حيث قام هذا البرنامج الضخم في سد الفجوة بين الأبحاث الممولة من جانب الدولة والأبحاث التي يمولها القطاع الخاص وتنشيط هذه الأخيرة، بالإضافة إلى تنمية حب العمل الحر والرغبة في إقامة مشروعات خاصة. كما نجحت الجمعية الصينية للحاضنات في إحداث عمليات نقل وتبادل الخبرات وتأهيل عدد كبير من مديري الحاضنات لمواكبة هذا العدد الكبير من المشروعات، حيث قام هؤلاء المدراء بحضور عدد من الندوات والمؤتمرات في الخارج لاستيعاب هذا المفهوم والخروج برؤية واضحة حول إدارة الحاضنات. واستطاع البرنامج الصيني للحاضنات التطور والتعلم من الأخطاء واختيار أفضل الممارسات، وقامت هذه

---

[31] عاطف الشبراوي ، نفس المرجع السابق ، ص 81 .

[32] المرجع نفسه ، ص 82 .

[33] عاطف الشبراوي ، **دور حاضنات الأعمال في تنمية النسيج الصناعي والاقتصادي** ، ورقة عمل مقدمة ضمن الندوة العربية الأولى للحاضنات الصناعية ، القاهرة ، 27 - 29 / 01 / 2003 ، ص 23 .

الحاضنات بضبط إيقاع أعمالها من" حاضنات اجتماعية "تدار بشكل فيه كثير من التسامح والنظرة الاجتماعية للأعمال، إلى" حاضنات أعمال "تدار تبعا لقواعد العرض والطلب والمنافسة [34].

ح- عيوب حاضنات الأعمال الصينية : بالرغم من كل هذا النجاح الذي حققته حاضنات الأعمال الصينية إلا أنها لا تخلو هذه التجربة من عيوب، فقد تم التركيز فقط على المشاريع التكنولوجية وذلك بسبب التبعية الكاملة للبرنامج القومي للتنمية الاجتماعية (Torch) مما لا يتيح الفرصة لتنمية العلاقات مع الإدارات المحلية وإدماج هذه المشروعات في هذه الإدارات ونقل ملكيتها وتبعيتها إلى المقاطعات المختلفة. ومن العيوب أيضا التركيز على توفير المباني والأجهزة للمشاريع والبنية الأساسية للحاضنات"Hardware"، واهمال الخدمات الفنية وخدمات إقامة المشاريع، وهي الخدمات التي يطلق عليها "software". والتركيز الشديد على الشركات التكنولوجية وعدم إدماج بعض العناصر والاجتماعية في هذا البرنامج. وأيضا تركيز إدارة الحاضنة على إدارة المباني والأنشطة العقارية حيث لا تتوفر في الغالب الخبرات والمهارات اللازمة لتنمية وتطوير الشركات، مما يحد من جودة الخدمات المقدمة للشركات داخل الحاضنات.ومن عيوبها أيضا إدارة الخدمات في الحاضنة تتم دون مراعاة تكاليف الخدمات، وهذه إحدى أهم مشاكل إقامة الحاضنات في الصين، حيث أن معظم الراغبين في إقامة مشروعات لا يوجد لديهم المدخرات المالية التي تكفي مرحلة بداية المشروع ويتوقعون أن تقدم إليهم الحاضنة الخدمات بشكل مجاني. وكذلك ضعف الاهتمام بالمشروعات الموجهة إلى المرأة والموجهة للأقليات [35].

خ- طرق تقييم أداء حاضنات الأعمال الصينية : يتم تقييم أداء حاضنات الأعمال الصينية بالتركيز على الخدمات أكثر من المباني والوحدات الإنتاجية، وزيادة الاهتمام بإدارة الحاضنة كأنها مشروع تجاري، والتعاون والشراكة مع الحاضنات الأخرى وجمعيات الحاضنات، وتنمية معايير اختيار المشروعات بالحاضنة، والتركيز على اختيار عناصر ذات خبرة بإدارة الأعمال للعمل على إدارة أعمال الحاضنة، وأيضا زيادة الكفاءة المالية وزيادة الفعالية على المستوى الميكرو والماكرو [36].

أ- التجربة الماليزية لحاضنات الأعمال :

ب- مراحل دعم وتنمية حاضنات الأعمال الماليزية للمشروعات الناشئة : يرتبط إنشاء الحاضنات التكنولوجية في ماليزيا على الخطط التي وضعت لها في الدخول إلى الاقتصاد المعرفي عن طريق هذا النوع من الحاضنات، وكذا تنمية قطاع الصناعات الصغيرة والمتوسطة، وعلى غرار تجارب الدول المختلفة التي أثبتت أن الجامعات والمعاهد البحثية هي أنسب الجهات التي تستطيع أن تلعب الدور الرئيسي لترجمة ونقل الأفكار الإبداعية إلى الصناعة، وبالنظر إلى البيئة الاقتصادية يلاحظ أن ما نسبته 85 % على الأقل من المشاريع المسجلة في ماليزيا هي مشاريع صغيرة الحجم، ومن هنا تم دعم وتنمية هذا القطاع لأجل ذلك وضعت الحكومة الماليزية خطتين طويلتي الأجل :

– خطة 1996 - 2000 : تم التركيز فيها على دعم وتنمية الصناعات الصغيرة ، وتم وضع عدة برامج تهدف إلى مساعدة الصناعات ذات معدل النمو العالي وذات التوجه للتصدير لأهميتها في الاقتصاد الماليزي.

---

[34] علي سماي ، نفس الموقع السابق ، ص 159 .

[35] عاطف الشبراوي ، **حاضنات الأعمال - مفاهيم مبدئية وتجارب عالمية** - المنظمة الإسلامية للتربية والعلوم والثقافة ، نفس المرجع السابق ، ص 85 و 86 .

[36] عاطف الشبراوي، المرجع السابق ، ص 87 .

- خطة 2000 – 2005 : تم فيها اعتماد سياسة التجمعات الصناعية كحاضنات الأعمال من أجل تنمية بعض المشاريع مثل شركات الخدمات المتخصصة، شركات البحث والتطوير المتخصصة، شركات تصنيع المعدات وشركات التغليف المتقدمة، والشركات المتخصصة في مجال التجارة الالكترونية.

تعتبر الحاضنات وسيلة ناجحة لزيادة المكون المحلي من المنتجات التكنولوجية، ويوجد العديد منها في ماليزيا ، ومن أهمها شركة تطوير التكنولوجيا الماليزية، Malaysian Technology Development Corporation ((MTDC) التي تمت إقامتها سنة 1997 من أجل نقل وتسويق الأفكار الإبداعية من الجامعات والمعاهد البحثية الماليزية، ووضعها في إطار التنفيذ من خلال الربط بين هذه الجهات وسوق العمل، وتمثل هذه الشركة مركزا لاحتضان المشروعات الصغيرة الجديدة، تم تأسيسها من خلال الجامعات لتسمح للشركات الصناعية المتخصصة في القطاعات الإنتاجية والخدمية الجديدة، من أداء وظائفها الأساسية، مثل مجالات الوسائط المتعددة (Multimedia) والتكنولوجية الحيوية وقد قامت هذه الشركة حديثاً بتنمية مراكز لتطوير التكنولوجيا تعمل على تنشيط البحث والتطوير، والتطوير التكنولوجي في قطاعات الصناعة المتخصصة، كما تم إنشاء العديد من الحاضنات وكلها حاضنات تكنولوجية تحوي مساحات متنوعة للعمل وخدمات مشتركة، وتقدم الدعم الفني والإداري والتسويقي ومساندة الأبحاث والتطوير، وقد عمدت الحاضنات على ربط خدماتها بالجامعات الماليزية من خلال إقامة بعض المراكز لتطوير التكنولوجيا مثل : جامعة ملايا، جامعة بيترا ماليزيا ، جامعة كيبايجسان ماليزيا، والجامعة التكنولوجيا الماليزية مركز الحضانة التكنولوجي، وحدائق الإبداع التكنولوجي [37] .

ت- البرنامج الماليزي لحاضنات الأعمال "SIRIM نموذجا " : من المراكز التي أقامتها شركة تطوير التكنولوجيا الماليزية MTDC ما يلي [38] :

- الحاضنة التكنولوجية UPM-MTDC Technology Innovation Centre : تم افتتاح هذه الحاضنة التكنولوجية في أبريل 1997 ويوجد فيها حوالي 31 شركة تعمل معظمها في مجال تكنولوجيا المعلومات والوسائط المتعددة ، وقد ساعدت على تنفيذ عدد من المشروعات الحكومية حيث تمت إقامة مشروع Multimedia Super Corridor (MSC) والذي يعتبر من أضخم المشاريع في مجال الوسائط المتعددة في ماليزيا.
- مركز الإبداع التكنولوجي UM - MTDC Technology Innovation Centre : تم إنشاء هذا المركز سنة 1999، وهو خاص في مجال تكنولوجيا الاتصالات وقطاعات تصنيع الإلكترونيات المتقدمة.
- مركز التكنولوجيات الذكية UKM-MTDC Smart Technology Centre: تم افتتاح هذا المركز سنة1999 ، ومن أهم أهدافه العمل على مساعدة المشروعات المتخصصة في مجال التكنولوجيا الحيوية وصناعة الدواء وتطبيقات الهندسة الكيميائية .
- نموذج SIRIM [39] : تم توكيلها للحكومة الماليزية لتكون منظمة وطنية للمعايير والجودة، وكمروج للتميز التكنولوجي لصناعة الماليزية، وجعلت ارتباطها بوزارة المالية، ويقع مقرها الرئيسي في شاه علم سيلا نغور يتبعها 21 فرع، ويعتبر

---

[37] ESCWA : Technology capacity-building initiatives for the twenty first century in the ESCWA members countries , United Nations, New York , USA , June 2001 , P 72 .

[38] سناء عبد الكريم الخناق ، **خصائص التجربة الماليزية في مجال حاضنات الأعمال** ، الملتقى العربي الخامس للصناعات الصغيرة والمتوسطة ، وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، الجزائر ، 2010 .

[39] SIRIM : المعهد الماليزي للمواصفات والبحوث الصناعية standards et Industrial Researches Institu of Malaysia

هدا المعهد كجزء من الخطة التي بدأتها الحكومة . ويعتبر SIRIM المحرك الرئيسي في مجال البحوث الصناعية وأعمال التطوير وكعامل يساعد في تحقيق الديناميكية الاقتصادية الوطنية من خلال التفوق في مجال التكنولوجيا، ويقوم هذا المعهد على: تشجيع البحوث العلمية الصناعية وزيادة الكفاءة الصناعية، نقل التكنولوجيا وتوفير الخدمات الاستشارية، ووضع المعايير الماليزية من أجل ضمان الجودة لزيادة القدرة التنافسية. ويمر SIRIM بعدة مراحل لعمليات الاحتضان أولى مراحلها مرحلة التنمية الريادية والتي تزود بالمبادئ الأساسية والأسس الضرورية للتنمية الفعالة للأعمال الريادية ويجرى في هذه المرحلة تقديم المساعدات لتطوير مفهوم الابتكار والإبداع، وبناء الكفاءات، وتعزيز المعرفة ورفع المهارات، ثم مرحلة التكوين المؤسسي التي تتجه إلى تنمية المؤسسات الصغيرة في حد ذاتها وتشمل توفير الأبنية والمعدات والاستشارات التكنولوجية والتنظيمية، والإدارية وضمان بيئة مسيطر عليها سعيا لتنمية وتطوير هذه المؤسسات، وأخيرا مرحلة تنمية السوق وهي المرحلة التي تهدف إلى الربط بين التكنولوجيا والحاضنة والعملية الكاملة للانتقال إلى مفهوم التسويق، مع الريادي الذي يقوم بعمل الوكيل لأعمال الحاضنة مع الشركات الكبيرة، ومجتمع الأعمال المحلي والدولي. ويتمثل الهدف الرئيس لـ SIRIM في وضع آلية لمساعدة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بتقديم تقنيات المعرفة التكنولوجية لتكون أكثر كفاءة واحتراف في السوق العالمي [40] .

ث- الإضافات التي تحققها المراكز التكنولوجية الماليزية: قامت شركة تطوير التكنولوجيا الماليزية بالتعاون مع أربعة جامعات مشاركة بتكوين لجنة تسيير للإشراف على أنشطة المراكز ودعم الخدمات بها، والتي تقدم خدمات في البحث والتطوير والاستشارات الهندسية، نقل التكنولوجيا العالية والتعاون الدولي المشترك، تنمية وتدريب الموارد البشرية، خلق شبكات ومؤسسات للمشروعات، دعم برنامج إدارة الجودة، دعم برنامج تنمية عمليات التصنيع، وتقديم خدمات التحليل المالي [41] .

ج- كيفية إدارة البرنامج الماليزي لحاضنات الأعمال: يتم وضع سياسات المركز بواسطة مجلس لجنة التسيير ويمثلها الرئيس التنفيذي لمكتب مركز التطوير الماليزي، ونائب القنصل، ورئيس كل جامعة مشاركة، ورئيس معهد البحوث المتعاقد، ومدير مشرف من كل مركز من مراكز التطوير. ويتم اختيار مدير للمشروع الذي يقدم تقرير عن تقدم المشروع للمركز وللجنة التسيير كل 3 أشهر. وتشرف المراكز على الشركات وعلى إدارتها يومياً للتأكد من حسن سير العمل، وكل مالك شركة يعتبر مدير مشروع، ويعتبر مسئولا عن الآلات والمعدات الموجودة بالشركة. وتجتمع اللجنة التكنولوجية وفريق التسويق ومجموعة من الاستشاريين بشكل دوري مع خبراء من المراكز ومجموعة من الشركات، وذلك لتقديم المساعدة للشركات والمستأجرين من خلال مراكز تطوير التكنولوجيا [42] .

ح- أثر الجامعات على أداء المشروعات المحتضنة الماليزية : تمنح الجامعة قطعة أرض لفترة 30 سنة، ويقوم مركز تطوير التكنولوجيا الماليزي بأعمال البناء والتنمية والإدارة للمركز، هذا بجانب أن يكون له الحق في إسكان

---

[40] أحمد بن قطاف ، **أهمية حاضنات الأعمال التقنية في دعم و ترقية المؤسسات الصغيرة المبدعة في الجزائر** ، رسالة ماجستير ، جامعة مسيلة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ،2007 ، ص101 .

[41] عاطف الشبراوي ، **حاضنات الأعمال - مفاهيم مبدئية وتجارب عالمية -** ، مرجع سابق ، ص 92 - 95.

[42] زايدي عبد السلام وآخرون، **حاضنات الأعمال التقنية ودورها في دعم ومرافقة المشاريع الناشئة** ، ص 38 ، تاريخ الزيارة : 26 / 11 / 2015 .
dspace.univ-ouargla.dz/jspui/bitstream/123456789/2600/1/23.pdf

الشركات التي تعمل في مجال التكنولوجيا المتقدمة. وتحصل الجامعة على 5 % من الدخل الخاص بالمركز. وتملك حق التمثيل داخل هذه الشركات [43] .

الخـــاتـمــــة :

تعتبر حاضنات الأعمال من أهم آليات التنمية الاقتصادية والتكنولوجية حيث أثبتت قدرتها وكفاءتها في دعم وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خصوصا تلك القائمة على المبادرات التكنولوجية في تخطي الصعوبات والعراقيل التي تواجهها في المراحل الأولى من تأسيسها، ويتمثل دورها في تنمية وتدعيم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتعمل على تفعيل هذا الدور في تنمية القدرات التنافسية لهذه المؤسسات، وتمثل النواة لترجمة الإنجاز العلمي والإبداع البشري إلى مشروعات عمل جادة ومنتجة، فمن خلال حاضنات الأعمال يمكن تجاوز مشكلة الاقتصار على استهلاك التكنولوجيا دون إنتاجها أو تطويرها أو المشاركة الفاعلة في صنعها، وتساهم الحاضنات في توسيع وتوزيع القاعدة الاقتصادية من خلال استثمار الأفكار الريادية الناجحة وتحويلها إلى مشاريع اقتصادية واعدة. كما تساهم في إيجاد قطاع تقني ومعرفي متطور يتواكب مع متطلبات العصر الحديث، ويساعد في تطوير الواقع التقني ويضاعف من دوره في التنمية الاقتصادية . وتعتبر من أهم آليات التنمية الاقتصادية والتكنولوجية ووسيلة لخلق فرص عمل جديدة التي تساهم بفعالية في تطوير صناعات قائمة من خلال تكوين مشروعات صغيرة أو متوسطة حيث تقدم لهم المعلومات الكافية والدراسات اللازمة لخطط العمل وجدوى المشروعات وتسويق المنتجات، وتمثل إحدى المرتكزات الأساسية لتأسيس ونمو ونجاح المشروعات الريادية وتقدم لها الموارد المالية والبشرية والمادية والخدمات المختلفة مما يعزز القدرة على مواجهة المخاطر التي تمتاز بها تلك المشروعات، وتعمل الحاضنات على تمكين أصحاب الأفكار الرائدة والمبتكرة في المجال التكنولوجي من تجسيد أفكارهم في ظل قدراتهم المالية المحدودة وكذلك إعطاء دفعة قوية للبحث العلمي المبدع من خلال استثمار الأفكار الريادية الناجحة وتحويلها إلى مشاريع اقتصادية واعدة.

ولقد توصلنا من خلال هذا البحث إلى جملة من النتائج والتوصيات نوجزها فيما يلي :

1- النتائج :

أ- إن نجاح الحاضنة يكمن في تحقيق أهدافها ويأتي ذلك بتوفير بيئة ملائمة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة حتى تتمكن من الثبات والاستمرارية.

ب- تمثل حاضنات الأعمال إحدى المرتكزات الأساسية لتأسيس ونمو ونجاح المشروعات الريادية .

ت- تزايد نسبة نجاح واستمرار المشروعات المحتضنة ومواصلة نشاطها بنجاح بالإضافة إلى قدرتها على مواجهة الصعوبات والتحديات مقارنة بالمشروعات غير المحتضنة .

ث- مرحلة اختيار المشاريع ومعايير التخرج من الحاضنة تكتسي أهمية كبيرة، بحيث يجب اختيار المشاريع على أسس اقتصادية وتحديد معايير محددة للانتساب للحاضنة .

ج- تعمل الحاضنات المقامة داخل مؤسسات التعليم العالي على تجسيد الإبداعات والابتكارات والاستفادة من الأبحاث العلمية وزيادة نسبة المخرجات المحلية .

ح- تعد عمليات حاضنات الاعمال والمشروعات الريادية محركا ودافعا أساسيا لتغيير ثقافة المجتمع عن طريق تغيير ثقافة الأعمال.

2- التوصيات :

[43] نفس المرجع السابق ، ص 39 ، تاريخ الزيارة : 07 / 12 / 2015 .

أ- الاهتمام بالتعليم والبحث العلمي، وتوفير البنية التحتية الملائمة المادية والمعلوماتية، مع تهيئة المناخ القانوني الداعم . والعمل على إيجاد علاقة تعاون بين الجامعات والمعاهد كمصدر لخلق الأفكار وبين الحاضنة كمكان لتجسيد الأفضل منها.

ب- وجوب إنشاء حاضنات الأعمال وتعبئة الجهود والموارد لمدها بجميع الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لتطويرها حتى تستطيع أن تقدم الدعم للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة .

ت- تنظيم ملتقيات وندوات حول حاضنات الأعمال من طرف الجماعات المحلية المعنية أو من طرف الجامعات للتعريف بالمتعاملين الاقتصاديين على اختلاف أنشطتهم بهذه الحاضنات.

ث- ضرورة إشاعة وتطوير ثقافة الأعمال وحاضنات الأعمال عن طريق إدماج فكرة المبادر والإبداع ضمن مناهج النظام التعليمي، والتدريب القائم .

قائمة المراجع :

1- سحنون سمير ، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومشاكل تمويلها في الجزائر، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، جامعة الشلف - الجزائر ، يومي17 - 18 أفريل 2006 .

2- Ali Salman Saleh and Nelson Oly Ndubisi , SME Development in Malaysia: Domestic and Global Challenges , University of Wollongong Economic Working Paper Series 2006.

3- إحسان خضر، تنمية المشاريع الصغيرة ، سلسلة جسر التنمية ، المجلد الأول ، (الكويت : المعهد العربي للتخطيط ، العدد 9 ، 2002) .

4- مصباح عائشة ، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومعوقات تطورها، دراسة تحليلية لبعض المؤسسات بولاية قسنطينة ، مذكرة ماجستير، جامعة سكيكدة – الجزائر ، 2005 .

5- سعاد نائف البرنوطي، إدارة الأعمال الصغيرة أبعاد للريادة (عمان: دار وائل للنشر والتوزيع ، ط 1 ، 2005) .

6- محمد صالح الحناوي ، مقدمة في الأعمال (الإسكندرية: دار الجامعية ، 2004) .

7- المجلس الوطني الاقتصادي والاجتماعي ، من أجل سياسة لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جوان 2002 .

8- أيمن علي عمر، إدارة المشروعات الصغيرة مدخل بيئي مقارن (مصر: الدار الجامعية ، 2007).

9- عبد السلام أبو قحف، العولمة – حاضنات الأعمال، حالات عملية وحلول مشكلات (مصر : مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية ، ط1 ، 2002) .

10- الجمعية الوطنية الأمريكية لحاضنات الأعمال NBIA ، 21 /02 /2015 ، NBIA: what is incubators
www.nbia.org/resource_center/what_is/index.php

11- عاطف الشبراوي ، حاضنات الأعمال مفاهيم مبدئية وتجارب عالمية ، منشورات المنظمة الإسلامية للتربية والعلوم والثقافة - ايسيسكو ، 2005 .

12- OCDE : Technology incubators - nurturing small firms- (Paris : OCDE , 1997.

13- نبيل محمد شلبي ، نموذج مقترح لحاضنة أعمال تقنية بالمملكة العربية السعودية ، ورقة عمل مقدمة ضمن فعاليات ندوة "واقع ومشكلات المنشآت الصغيرة والمتوسطة وسبل دعمها وتميتها"، الغرفة التجارية والصناعية بالرياض، المملكة السعودية ، 28- 29 ديسمبر ، 2002 .

14– رمضان السنوسي، حاضنات الأعمال والمشروعات الصغيرة، المركز العربي لتنمية الموارد البشرية، سلسلة كتاب تنمية الموارد البشرية والمشروعات الصغرى ، ط 1، 2003 .

15– محمد بن بوزيان والطاهر زياني ، دور تكنولوجيا الحاضنات في تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الملتقى الدولي حول "متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية"، جامعة الشلف- الجزائر، 17-18 أفريل 2006 .

16– محمد شعبان ، دور حاضنات الأعمال التقنية في تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، جريدة الشرق الأوسط ، العدد 9448 ، أكتوبر 2004 ، نقلا عن الموقع الالكتروني: www.awasat.com ، تاريخ الزيارة : 13 / 10 / 2015 .

17– بسمة فتحي عوض ، دور حاضنات الأعمال والتكنولوجيا في حل مشكلة البطالة لريادي الأعمال – قطاع غزة ، 2015 ، نقلا عن الموقع الالكتروني : library.iugaza.edu.ps/thesis/114999.pdf ، تاريخ الزيارة : 25 / 10 / 2015 .

18– عبد الرحمن بن عبد العزيز مازي ، دور حاضنات الأعمال في دعم المنشآت الصغيرة، ورقة عمل مقدمة ضمن فعاليات ندوة "واقع ومشكلات المنشآت الصغيرة والمتوسطة وسبل دعمها وتميتها"، الغرفة التجارية والصناعية بالرياض، المملكة السعودية ، 28-29 ديسمبر 2002 .

19– عاطف الشبراوي ، إستراتيجية تنمية المشروعات الصغيرة فى جمهورية مصر العربية ، المجالس القومية المتخصصة ، ديسمبر 2003 .

20– علي سماي ، دور الحاضنات التكنولوجية في دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، نقلا عن الموقع الالكتروني : univ-biskra.dz/rem/n7/6.pdf ، تاريخ الزيارة : 20 / 10 / 2015 .

21– Wagner, K.V., 2012 , Business Development Incubator Programs , An Assessment of Performance in Missouri , Capella University, USA , 2006 .

22– نحو مجتمع المعرفة ، سلسلة دراسات يصدرها معهد البحوث والاستشارات ، جامعة الملك عبد العزيز ، الإصدار الثالث حاضنات الأعمال نقلا عن الموقع الالكتروني : www.kau.edu.sa/Files/.../147636 ، تاريخ الزيارة : 23 / 10 / 2015 .

23– فوزي عبد الرزاق ، إشكالية حاضنات الأعمال بين التطوير والتفعيل : رؤية مستقبلية ، مؤتمر السعودي الدولي لجمعيات ومراكز ريادة الأعمال، 9 – 11 / 9 / 2014 . www.isesco.org.ma/arabe/publications ، 26 / 10 / 2015 .

24– عبد الرحمن يسري أحمد ، قضايا إسلامية معاصرة في النقود والبنوك والتمويل (الإسكندرية: الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، 2001) .

25– حمد سليمان المشوخي ، اقتصاديات النقل والمواصلات (القاهرة : دار الفكر العربي ، 2003) .

26– نضال محمد طالب، الحاضنات الصناعية ودورها في دعم وتنمية الصناعات الصغيرة والمتوسطة ، الملتقى العربي الخامس للصناعات الصغيرة والمتوسطة ، 14- 15 مارس 2010 ، الجزائر.

27– عاطف الشبراوي ، حاضنات الأعمال - مفاهيم مبدئية وتجارب عالمية – (الرياض : المنظمة الإسلامية للتربية والعلوم والثقافة ، 2003) ، http://www.isesco.org.ma ، تاريخ زيارة الموقع : 05 / 11 / 2015 .

28– حسين رحيم ، نظم حاضنات الأعمال كآلية لدعم التجديد التكنولوجي ، مجلة العلوم الاقتصادية ، جامعة سطيف/ الجزائر، العدد 2 ، 2003 .

29– Elena, Scaramuzzi , Incubators in developing countries - status and development perspectives -, World Bank , Washington DC, USA , May 2002.

30– رمضان السنوسي وآخرون ، حاضنات الأعمال والمشروعات الصغيرة (بنغازي : دار الكتب الوطنية ، ط 1 ، 2003)

31– علي سماي ، دور الحاضنات التكنولوجية في دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، www.4eqt.com/vb/thread5920.html ، تاريخ زيارة الموقع : 17 / 11 / 2015 .

32- عاطف الشبراوي ، دور حاضنات الأعمال في تنمية النسيج الصناعي والاقتصادي ، ورقة عمل مقدمة ضمن الندوة العربية الأولى للحاضنات الصناعية ، القاهرة ، 27 - 29 / 01 / 2003 .

33- ESCWA : Technology capacity-building initiatives for the twenty first century in the ESCWA members countries , United Nations, New York , USA , June 2001.

34- سناء عبد الكريم الخناق ، خصائص التجربة الماليزية في مجال حاضنات الأعمال ، الملتقى العربي الخامس للصناعات الصغيرة والمتوسطة ، وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، الجزائر ، 2010 .

35- SIRIM : المعهد الماليزي للمواصفات والبحوث الصناعية ← standards et Industrial Researches Institu of Malaysia .

36- أحمد بن قطاف ، أهمية حاضنات الأعمال التقنية في دعم و ترقية المؤسسات الصغيرة المبدعة في الجزائر ، رسالة ماجستير ، جامعة مسيلة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ،2007 .

37- زايدي عبد السلام وآخرون، حاضنات الأعمال التقنية ودورها في دعم ومرافقة المشاريع الناشئة ، تاريخ الزيارة : 26 / 11 / 2015 . dspace.univ-ouargla.dz/jspui/bitstream/123456789/2600/1/23.pdf

-